



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS: O CASO *SHIRTBYHAND*

FILIPA OGANDO DOS SANTOS BRANDÃO DE MELO

Orientação: Prof. Doutor PEDRO MANUEL DA SILVA
PICALUGA NEVADO

LISBOA, JUNHO 2014

I. AGRADecIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao Prof. Doutor Pedro Picaluga Nevado, por desde o início se ter demonstrado disponível para orientar o presente trabalho.

Quero agradecer à *ShirtByHand* Portugal, nomeadamente a Mafalda de Belfort Henriques, por toda a disponibilidade e ajuda prestada.

Aos colaboradores da empresa-mãe *ShirtByHand*, localizada na Holanda, bem como à *Tootal Fabrics*, fornecedores da mesma e às empresas Slagen&Zonen, Camisa D'Ouro e Camisaria Pitta, pela cooperação dada a este projecto.

Finalmente, tenho ainda que agradecer à minha família, por ser o pilar da minha vida e me apoiar em todos os momentos.

RESUMO

A globalização dos mercados desafia hoje a maior parte das empresas mundiais a internacionalizar-se, por forma a concorrer num mundo cada vez mais global. Uma vez que este fenómeno se observa cada vez mais, torna-se fundamental abordar o processo de internacionalização das empresas, fazendo um enquadramento teórico sobre o tema, no qual se torna extremamente importante entender quais as motivações das empresas, bem como a escolha por determinado modo de entrada. No presente estudo, daremos a conhecer a internacionalização da empresa *ShirtByHand* para Portugal, para o qual foi escolhido a metodologia do estudo de caso, onde se concluiu que, entre outras, uma das principais motivações pela escolha deste mercado, foi a existência de um conceito 100% semelhante.

Palavras-chave: *ShirtByHand*; Camisas por Medida; Internacionalização; Contrato de Licença

ABSTRACT

Nowadays the market's globalization challenges most of the world companies to get into the international market in order to compete in an increasingly global world. Since this phenomenon is getting more and more common, it is fundamental to tackle the enterprise's globalization process by means of a theoretical insertion into this matter, in which it is important to understand the company's motivation as well as the choice of a specific mode of entry. In the present study, we will show the globalization of the company *ShirtByHand* into Portugal, for which the study case methodology was chosen and through which it was concluded that, amongst others, one of the main motivations in choosing this market was the non-existence of a 100% similar concept.

Key-words: *ShirtByHand*; Shirts By Measure; Internationalization; License Agreement

Índice

| | |
|---|----|
| I. AGRADECIMENTOS..... | 2 |
| RESUMO..... | 3 |
| ABSTRACT..... | 4 |
| II. ÍNDICE DE TABELAS E DE FIGURAS..... | 7 |
| Introdução..... | 8 |
| 1. Enquadramento Teórico sobre o Processo de Internacionalização..... | 10 |
| 1.1. Modelo CVP..... | 10 |
| 1.2. Modelo Sequencial de Uppsala..... | 12 |
| 1.3. Modelo das Redes..... | 13 |
| 1.4. Modelo das <i>Born Global</i> | 15 |
| 2. Modos de Entrada nos Mercados Internacionais..... | 16 |
| 2.1. Exportação..... | 17 |
| 2.2. Alianças Estratégicas..... | 18 |
| 2.3. IDE..... | 20 |
| 3. Avaliação do País de Destino..... | 21 |
| 3.1. Diamante de Porter..... | 22 |
| 4. Questões de Investigação..... | |
| 5. Metodologia de Investigação..... | |
| 6. O caso <i>ShirtByHand</i> | |
| 6.1. Enquadramento da Empresa face à Indústria Têxtil e de Vestuário..... | |
| 6.2. Caracterização <i>ShirtByHand</i> | |
| 6.3. Objectivo das Empresas Face à Internacionalização..... | |
| 6.4. Preparação das Empresas Para a Internacionalização..... | |
| 6.5. Preferência das Empresas Por Determinados Mercados..... | |
| 6.6. Modo de Entrada no Estrangeiro..... | |
| 6.7. Importância de Concorrer Internacionalmente..... | |
| 7. Discussão de Resultados..... | |
| 7.1. Objectivo das Empresas Face à Internacionalização..... | |
| 7.2. Preparação das Empresas Para a Internacionalização..... | |
| 7.3. Preferência das Empresas Por Determinados Mercados..... | |
| 7.4. Modo de Entrada no Estrangeiro..... | |

| | |
|---|--|
| 7.5. Importância de Concorrer Internacionalmente..... | |
| 8. Conclusões Gerais do Caso..... | |
| 9. Conclusões Gerais do Estudo..... | |
| 10. Referências Bibliográficas..... | |

ANEXOS

II. ÍNDICE DE TABELAS E DE FIGURAS

Tabela I – Caracterização da Indústria Têxtil e de Vestuário Portuguesa.....

Figura 1 – Logotipo *ShirtByHand*.....

Introdução

A globalização e o crescimento da concorrência e dos mercados são fenómenos que trazem hoje às organizações a preocupação de formular opções estratégicas sustentáveis, que facilitam a sua internacionalização e posicionamento, num mercado altamente segmentado. Naturalmente, factores como a crescente importância da internet e a variedade de sectores e actividades impulsionam ainda a saída das empresas do seu mercado doméstico, para se lançarem nos mercados externos.

No entanto, quando as empresas se aventuram para fora dos seus mercados domésticos, estas enfrentam uma série de obstáculos, nomeadamente altos níveis de incerteza que impedem tomadas de decisão eficazes, dificuldades em lidar com os governos e parceiros locais, ou mesmo uma multiplicidade de desafios que provêm da adaptação dos produtos e processos aos diferentes requisitos culturais e nacionais (Lord e Ranft, 2000). Além disso, como apontam os autores, as empresas deparam-se com diferentes gostos e preferências locais, linguagens e culturas, bem como sistemas e práticas de negócio que aumentam a possibilidade das empresas estrangeiras fazerem erros dispendiosos ou se deparem com atrasos substanciais. Por essa razão, as empresas devem estar conscientes não só dos benefícios decorrentes do seu processo de internacionalização, mas também dos riscos que este pode trazer.

Neste sentido, depois de se prepararem e analisarem as suas condições e as dos mercados externos, aumentando o seu conhecimento acerca dos mesmos e reduzindo a incerteza, são cada vez mais as empresas que embarcam na aventura da internacionalização, marcando território em diversos países por diferentes razões, como forma de fugir ao cenário da crise ou aumentar a dimensão internacional dos seus negócios. Além disso, a internacionalização cria condições para a sua sustentabilidade a longo prazo e potencia o crescimento, bem como uma poupança de custos a uma escala mundial, ao mesmo tempo que aumenta a competitividade das empresas.

Mafalda de Belfort Henriques e Agostino Ghilotti são os responsáveis pela internacionalização e implementação da *ShirtByHand* em Portugal, que se constituirá como o objecto do presente estudo de caso, por forma a responder à lacuna de estudos actuais sobre empresas em países de menor dimensão, como é o caso de Portugal, bem como pelo facto de este se tratar de um tema contemporâneo na realidade empresarial. Adicionalmente, também pesou na escolha do tema a vertente pessoal, pelo facto de ter acompanhado de perto a chegada da empresa ao território nacional.

Numa primeira fase, serão discutidos os modelos que dizem respeito ao processo de internacionalização de uma empresa, imprescindíveis a qualquer estudo sobre o tema, bem como os modos de entrada que as empresas adoptam nos mercados externos. Procederemos, em seguida, à avaliação do país de destino e à análise da indústria em causa: têxtil e do vestuário. Em segundo lugar, proceder-se-á a um levantamento das questões de investigação, que serão respondidas no âmbito deste estudo e será ainda esclarecida a escolha da metodologia de investigação que melhor se adequa ao presente estudo e porquê. Seguidamente, apresentaremos a empresa *ShirtByHand*, nomeadamente o negócio a que se dedica nos países em que opera, o seu público-alvo, fornecedores, concorrência, bem como as parcerias estabelecidas pela empresa.

Finalmente, serão discutidos e relacionados os resultados obtidos, através das respostas às questões de investigação propostas. Por último, serão apresentadas as limitações a este estudo e propor-se-ão sugestões para uma investigação futura nesta área em particular.

1. Enquadramento Teórico sobre o Processo de Internacionalização

A internacionalização constitui um imperativo, uma aposta incontornável na óptica da competitividade e do desenvolvimento sustentado das empresas, num contexto de globalização das tecnologias e dos mercados e mundialização da concorrência, em particular no caso das PME's. Por vezes, é mesmo a única forma de, defensivamente, fazer face à concorrência internacional e, ofensivamente, tirar partido da globalização dos mercados (Portugal Global, 2012).

Estas empresas, que em geral se designam por multinacionais, começaram por ser definidas, nos anos 60, como “empresas que possuem activos de produção em vários países” que têm, como característica fundamental, a produção exterior, embora mais tarde passassem a ser definidas, pelas Nações Unidas, como “empresas que controlam activos que geram valor acrescentado em dois ou mais países” (Barber e Darder, 2004).

Quando analisamos o processo de internacionalização de uma empresa, é relevante enquadrar a questão em diferentes abordagens, nomeadamente nos modelos de comportamento das empresas, que expliquem o porquê da sua ida para o exterior, bem como as motivações que as levaram a tomar essa decisão. Neste sentido, a presente revisão literária verá o processo de internacionalização das empresas incluindo os seus diferentes modos de entrada no estrangeiro, a análise de mercado, nomeadamente o Diamante de Porter, assim como elementos fundamentais sobre a indústria têxtil e de vestuário portuguesa. Em seguida, apresentar-se-ão algumas das principais perspectivas relativamente ao processo de internacionalização das empresas, nomeadamente o Modelo do Ciclo de Vida do Produto, o Modelo Sequencial de Uppsala, o Modelo das Redes e o Modelo das *Born Globals*.

1.1. Modelo do Ciclo de Vida do Produto

Baseado nas empresas norte-americanas, o Modelo do Ciclo de Vida do Produto foi desenvolvido por Vernon, em 1966, para explicar as quatro fases de vida de um produto. Segundo este modelo, um produto, depois de se desenvolver e atingir a maturidade e, posteriormente, a estandardização, entra em declínio, o que faz com que tenha um ciclo de vida limitado (Vernon, 1966).

No plano do comércio internacional e contrapondo as teorias clássicas, Vernon introduz no modelo aspectos inerentes aos negócios além-fronteiras, como a inovação, as economias de escala e a incerteza associada ao desconhecimento dos mercados externos, com que se deparam todas as empresas neste processo.

A internacionalização oferece às empresas multinacionais tanto vantagens (por exemplo, um aumento do alcance e da escala, explorando oportunidades nos mercados externos) como desvantagens (por exemplo, problemas de agência), o que pode influenciar o impacto deste processo no seu desempenho e inovação (Tsao e Lien, 2011). No entanto, é esperado que o desempenho melhore quando uma empresa expande as suas actividades além-fronteiras, pois se possuir uma vantagem competitiva distinta, que supere os “custos de estrangeirismo”, a expansão para os mercados estrangeiros vai aumentar os seus lucros (Glaum e Oesterle, 2007). Por um lado, se uma empresa estiver localizada num grande mercado interno, em relação ao tamanho mínimo de uma empresa eficiente na sua indústria, esta não necessitará de se internacionalizar. Se a empresa, por outro lado, estiver localizada num país muito pequeno, esta pode ser forçada a internacionalizar-se, a fim de beneficiar das economias de escala, decorrentes do processo (Hennart, 2007).

Uma vez que a localização da produção está relacionada com os termos das etapas do ciclo de vida do produto, o modelo implica que a mesma tenha lugar onde a inovação do produto foi desenvolvida, sendo que esta é “alta quando a indústria é jovem e baixa quando a indústria amadurece” e que o processo de inovação de um produto evolui e sofre alterações ao longo do seu ciclo de vida, consoante a empresa e o nível da indústria onde está inserido (Bos, Economidoub, Sanders, 2013).

Não obstante, se por um lado a concorrência é provocada e se intensifica com a maturidade e estandardização dos produtos, baseando a sua estratégia em preços mais baixos, por outro, como o produto se desloca para países menos desenvolvidos, na fase da maturidade e da estandardização, os países com menores níveis de rendimento têm a oportunidade de ganhar vantagens competitivas, assumindo-se como local de produção (Vernon, 1966). Ao mesmo tempo, como a concorrência cresce, quando os produtos entram em declínio, os países mais desenvolvidos lançam-se com novos produtos, que serão estandardizados, e assim sucessivamente, repetindo-se o processo. Além disso, ao estabelecerem redes globais, algumas empresas internacionalizam a produção e, por isso, têm a capacidade de

simultaneamente produzir e distribuir novos produtos para diferentes mercados (Pessoa e Martins, 2007).

Pela sua importância para a gestão estratégica de qualquer produto, Onkvisit e Shaw (1986) vieram complementar o Modelo do Ciclo de Vida do Produto, afirmando que necessitava de ser aperfeiçoado, pois ajuda a melhorar o produto e não a envelhecê-lo. Segundo os autores, uma vez que a fase do declínio é a que traz menos proveitos a um produto, a fase de crescimento constitui-se como a mais rentável. Neste sentido, as empresas devem orientar as suas estratégias para o crescimento das vendas, em vez de as deixar enfraquecer, porque um produto não tem que cair em declínio: em vez de se tornar mais velho, pode tornar-se melhor, o que é possível, por exemplo, através da sua actualização.

Em suma, não se deve ignorar nenhuma fase do modelo, bem como o cenário competitivo que o envolve, considerações relevantes acerca do lucro e também o facto de que “as vendas dos produtos são uma função do empenho de marketing da empresa e de outras forças ambientais” (Wind e Claycamp, 1976).

Para Onkvisit e Shaw (1986), cada fase representa um determinado ambiente competitivo, pois é a competição que dita a forma da curva do modelo: o seu comprimento e direcção. Partindo deste pressuposto, fazem das mudanças competitivas o foco do modelo, acrescentando que as causas destas mudanças, que ocorrem ao longo do ciclo de vida do produto e que, consequentemente, se reflectem no seu comportamento, prendem-se, maioritariamente, com a instabilidade da procura e da oferta, ou seja, com a sua posição competitiva.

1.2. Modelo Sequencial de Uppsala

O Modelo Sequencial de Uppsala surgiu nos anos 70 com Johanson e Vahlne (1977) e Wiedersheim-Paul (1975), tendo como pano de fundo as multinacionais suecas, que iniciavam o seu processo de internacionalização em países com uma pequena distância psíquica e, só mais tarde, se lançavam para países com uma maior distância psicológica (Johanson e Vahlne, 2013).

Foi a partir deste pressuposto que se construíram as bases do modelo de Uppsala, que olha para a internacionalização como um processo que depende do aumento gradual de conhecimento e experiência nos mercados externos, sendo

assim tomado como um processo que se realiza sequencialmente por etapas (Johanson e Vahlne, 1977).

Naturalmente, como a incerteza é reduzida à medida que se tem acesso a uma maior quantidade de informação sobre os diferentes mercados, as empresas têm uma maior segurança para investir os seus recursos, quando já os conhecem minimamente. Pela importância que dá à experiência nos diferentes mercados externos, o Modelo de Uppsala parte do princípio de que a falta de conhecimento dos mesmos, bem como a falta de recursos, são os maiores obstáculos que as empresas podem enfrentar, quando se lançam num processo de internacionalização. Por isso, antes de se expandirem para espaços geográficos internacionais, as empresas devem optar por se informar, como forma de reduzirem a sua incerteza, pois no momento de entrada para um mercado, a experiência pode não existir, tendo que ser adquirida ao longo de um processo de aprendizagem, clarificando assim porque é que o processo de internacionalização é por vezes tão lento (Johanson e Vahlne, 1977). Por essa razão, as empresas lançam-se frequentemente para países similares aos de origem, pela pouca distância psíquica, pois a falta de laços culturais e linguísticos complica o processo de comunicação dos intervenientes.

No entanto, por vezes, as empresas apostam em países com uma notável distância psicológica, contrariando o pressuposto anterior. Como defendem O'Grady e Lane (1997), nem sempre a semelhança entre os países psiquicamente próximos ajuda as empresas a reduzirem a sua incerteza, nem tornam mais fácil o processo de aprendizagem acerca dos países externos. Segundo os autores, começar o processo de internacionalização entrando num país com uma pouca distância psicológica pode resultar num pobre desempenho e, possivelmente, num fracasso. Além disso, as etapas sequenciais que o modelo defende não são assim tão lineares, pois nem todas as empresas as cumprem rigorosamente. Pelas suas falhas, a Escola Nórdica veio complementar este modelo, dando ênfase às redes. Como enfatizam Björkman e Forsgren (2000), a teoria das redes defende que o contexto da empresa está interligado com os relacionamentos que esta estabelece com os outros actores, tornando mais fácil compreender o processo de internacionalização, ao contrário do Modelo de Uppsala, que acreditava que a empresa se bastava a si mesma, individualmente.

1.3. Modelo das Redes

Para Solberg e Durrieu (2006), as redes podem ser definidas como “relações interligadas tanto a nível individual como a nível organizacional” e devem ser entendidas como relações entre parceiros comerciais e o consumidor final no mercado. Assim, defendem que a informação contida na rede, juntamente com a confiança, o compromisso e os "valores comuns" entre os parceiros da rede não só irá melhorar a capacidade da empresa de se envolver em estratégias globais de *marketing*, mas também motivar a empresa a ficar mais profundamente envolvida nos mercados internacionais.

No contexto industrial, as empresas estão envolvidas em sistemas de produção, distribuição e uso de bens e serviços, que se constituem como redes de relacionamento entre as empresas. Nestes sistemas, ao haver uma divisão do trabalho em rede, compreende-se que as empresas dependam umas das outras (Johanson e Mattson, 1988). Na óptica dos autores, cada empresa na rede tem relações directas com clientes, distribuidores e fornecedores (e às vezes com os concorrentes), bem como relações indirectas com os fornecedores dos fornecedores, clientes dos clientes, concorrentes, etc. As empresas embarcam ainda em importantes relações competitivas e de troca com as empresas que estão envolvidas, tanto de forma directa como indirecta.

Assim, o Modelo das Redes põe de lado a importância do indivíduo singular, focando-se nas redes e nas relações interpessoais. Todas as empresas fazem parte de um número de relações, com quem lhe está mais próximo directamente – os seus fornecedores – ou com outras instituições e indivíduos, dos quais dependem e que as influenciam (Hadley, 2000).

Apesar das possíveis vantagens decorrentes dos relacionamentos em rede, para Ellis (2011), as redes de negócio internacionais comprometem o reconhecimento das oportunidades em novos mercados estrangeiros e o processo de internacionalização das empresas, devido à distância geográfica, psíquica e linguística, logo, aos horizontes de comunicação. Para o autor, as decisões de internacionalização das empresas são influenciadas pelas restrições relacionais das suas redes de negócios, razão pela qual estas possam nem sempre ser benéficas, ao limitarem o alcance das trocas entre os seus intervenientes e, conseqüentemente, levarem a trajetórias de internacionalização de menor qualidade, afectando o percurso internacional das empresas. Dessa forma, as empresas não se devem apoiar exclusivamente nos seus relacionamentos em rede, por forma a não perder potenciais oportunidades lucrativas.

1.4. Modelo das *Born Global*

As *Born Globals* são uma nova forma organizacional emergente, que visa mercados internacionais como a sua principal fonte de negócios desde o seu nascimento. Ao contrário das empresas mais antigas, as *born globals* enfrentam desafios únicos em descobrir e explorar as oportunidades dos mercados externos, devido ao seu curto histórico, falta de recursos e acelerado ritmo de internacionalização (Freeman, Edwards e Schroder, 2006). A sua própria sobrevivência e sucesso é determinada pelo quão rápida e eficazmente conseguem antecipar e agir de acordo com as oportunidades estrangeiras (Nordman e Melen, 2008).

Estas empresas têm capacidade de inovação e requerem, como característica primária, o conhecimento profundo dos seus clientes (Kim, Basu, Naidu e Cavusgil, 2011). Por essa razão, os autores afirmam haver uma relação estreita entre o cliente e a inovação das *Born Global*, pois esta só será alcançada através da capacidade tecnológica destas empresas em gerir o relacionamento com os seus clientes.

Desta forma, os autores procederam a uma análise sobre o impacto da relação com o cliente e da inovação na *performance* de uma empresa, na medida em que a inovação veste o papel de mediadora para explicar porque a gestão do relacionamento com os clientes tem efeito sobre o desempenho da empresa. Assim, concluem que a relação com o cliente e a inovação tem um impacto directo e significativo sobre o comportamento da empresa, confirmando a ideia de que o desenvolvimento de relações estreitas com os clientes aumenta realmente a capacidade de uma empresa para inovar.

Além disso, a relação com o cliente e a inovação são funcionalidades consideradas valiosas numa empresa, por estarem associadas à sua vantagem competitiva, embora se evidencie uma lacuna de estudos acerca de como estes aspectos trabalham em conjunto para alcançar vantagens competitivas (Battor, 2010).

A inovação é ainda uma capacidade organizacional importante, porque “os novos produtos, bem-sucedidos, são motores de crescimento da empresa e proporcionam o aumento das vendas, lucros e força competitiva para a maioria das organizações” (Pauwels, Silva-Risso, Srinivasan e Hanssens, 2004; Sivadas e Dwyer, 2000). A inovação visa, em última instância, trazer valor a qualquer organização, nomeadamente aos seus produtos e serviços, embora este processo se constitua geralmente como um processo “arriscado, caro e demorado” (Costello e Prohaska, 2013).

Este novo tipo de empresas - as *Born Globals* - pode ainda ser definindo como “empresas que têm por alvo os mercados internacionais ou até globais, mesmo antes do seu nascimento e obtêm uma quota de vendas no estrangeiro de pelo menos 25% depois de 3 anos de actividade. Normalmente produzem produtos de novas tecnologias, com importantes nichos de mercado em numerosos países, que eles trabalham num período de tempo curto” (Ilhéu, 2009).

Contrariamente à abordagem tradicional do processo de internacionalização das empresas, que enfatiza a importância do conhecimento internacional, a abordagem das *born globals* dá primazia à importância do conhecimento tecnológico para a internacionalização (Nordman e Melen, 2008; Zahra, Ireland e Hitt, 2000).

2. Modos de Entrada nos Mercados Internacionais

A “escolha do modo de entrada num mercado estrangeiro tem um grande impacto sobre o sucesso das operações internacionais da empresa” (Hill, Hwang, Kim, 1990).

Segundo os autores, a escolha de um modo de entrada por parte de uma empresa depende da relação estratégica que esta prevê ter, ao operar nos diferentes países. Assim, estas decisões não podem ser vistas isoladamente, mas em relação à estratégia geral da empresa. É por isso que, para além dos factores ambientais e operacionais afectarem a decisão do modo de entrada da empresa no estrangeiro, deve ser considerada “a relação estratégica que as multinacionais prevêem nas suas operações além-fronteiras, para chegarem a esta decisão” (Kim e Hwang, 1992).

Além deste aspecto ser fulcral no processo de internacionalização, têm ainda particular importância a análise das características gerais do país, nomeadamente o seu risco económico e político e a sua diversidade cultural, a análise das características relativas ao ajuste produto-mercado em cada país, como as necessidades de adaptação do produto, o tamanho e crescimento do mercado e ainda a distância cultural. As diferenças culturais têm um peso bastante significativo no processo de internacionalização, não só relativamente aos produtos que se querem comercializar, mas também na forma de entender os negócios, na percepção que se tem das empresas e na disponibilidade dos gestores em se orientarem para determinados mercados. Naturalmente, quanto mais similares forem as culturas, aparentemente mais fácil e menos arriscado será realizar negócios entre empresas desses países, pois em mercados culturalmente diferentes, a incerteza associada ao desconhecimento do mercado conduz

à necessidade de incorrer em custos adicionais para adquirir o nível de informação necessário, a fim de se cometerem os mínimos erros. Por essa razão, muitas empresas começam o seu processo de internacionalização em países com os quais estão menos distantes em termos da distância psíquica, antes de se aventurarem para países que estão mais distantes psiquicamente (Johanson e Vahlne, 2013).

Os modos de entrada das empresas nos mercados estrangeiros podem classificar-se em três formas fundamentais: a exportação, as alianças estratégicas e o Investimento Directo Estrangeiro.

2.1.Exportação

Um dos modos de entrada mais comum das empresas para o exterior é a exportação, pois é o que oferece menos riscos, constituindo-se como a melhor forma de entrar no estrangeiro, nomeadamente para as empresas que internacionalizam os seus negócios pela primeira vez (Root, 1994).

Esta pode assumir três formas: exportação directa, exportação indirecta, ou exportação própria. Quando estamos perante a exportação directa, significa que se deu uma venda dos produtos ou serviços de uma empresa a um importador, localizado no país estrangeiro, e indirecta, quando o mesmo processo já implicou a existência de intermediários, que estão localizados no país de origem. Já a exportação própria, consiste num processo de venda directamente ao cliente final, que se encontra no país de destino, ou seja, sem recurso a intermediários (Portugal Global, 2013).

Uma vez que é caracterizada pela ausência de intermediários, a exportação própria nem sempre constitui uma escolha viável para todos os produtos, embora seja uma boa hipótese para os bens industriais, principalmente para bens de equipamento. Apesar de não estar presente num mercado a tempo inteiro, pelas dificuldades em responder aos acréscimos inesperados de procura e à expansão dos mercados, dificuldade de apoio pós-venda e exigir uma disponibilidade de uma força de vendas internacionalmente móvel, a exportação própria ganha pela facilidade de acesso à informação, o seu conhecimento do mercado e da concorrência e por contactar directamente com os clientes, sendo assim mais fácil estabelecer relações duradouras. Além de que a empresa consegue, desta forma, beneficiar de um maior controlo sobre o seu negócio (Simões, 1997).

Embora a exportação indirecta facilite o processo ao fabricante, por não necessitar de conhecimento acerca do mercado externo, por outro lado, isola-o de mercados estrangeiros e não deixa que a empresa tenha a sua própria estratégia de entrada no mercado internacional. Assim, se quiserem entrar activamente nos mercados internacionais, as empresas deverão optar por *canais de exportação directos* (Root, 1994). Neste sentido, o autor considera que a exportação directa oferece vantagens ao fabricante, mas que estas só são compreendidas pela empresa, quando esta assume ser responsável pela sua própria estratégia. Contrariamente à exportação indirecta, na exportação directa o fabricante tem de se informar acerca dos mercados externos, dos procedimentos e de toda a documentação necessária relativa à exportação, para que saia bem-sucedido deste processo. Por essas razões, este tipo de exportação acarreta maiores custos iniciais e um risco notavelmente maior que a exportação indirecta (Root, 1994).

Acima de tudo, seja qual for a forma que assumir, a exportação difere das duas outras principais formas de entrada – *Acordos Contractuais* e *Investimento Directo Estrangeiro* -, na medida em que o produto intermediário ou final de uma empresa é fabricado fora do país-alvo e, só posteriormente, transferido para ele, razão pela qual se limita a produtos físicos. Segundo Root (1994), a exportação indirecta caracteriza-se pelo uso de intermediários, que estão localizados no próprio país da empresa e que fazem a exportação. Contrariamente, a exportação directa não utiliza intermediários do país de origem, embora possa utilizar do país de destino. Assim se conclui que a principal diferença entre a exportação e as filiais ou subsidiárias reside no facto de existirem intermediários ou não, para a comercialização de um determinado produto, enquanto nas últimas o processo depende única e exclusivamente de unidades operacionais no país de destino.

2.2. Alianças Estratégicas

Os modos de entrada no estrangeiro, que designamos por acordos contractuais, são *long-term nonequity associations*, entre uma empresa internacional e a entidade de um país-alvo, que envolvem a “transferência de tecnologia ou recursos humanos”, sendo desta forma que se distinguem da exportação. Não havendo ainda investimento de capital por parte da empresa internacional, é assim que estes acordos se distinguem do Investimento Directo Estrangeiro (Root, 1994).

Assim, entendemos por alianças estratégicas os “acordos de colaboração de longo prazo entre duas ou mais empresas para realizar operações específicas para o ganho mútuo e maximizar o desempenho por meio da redução de custos, aquisição de conhecimento e/ou expansão do mercado” (Peng, 2009).

Um dos tipos de entrada que uma empresa pode fazer no estrangeiro é através do contrato de licença. Neste, uma empresa transfere para outra estrangeira, por um determinado período de tempo, o direito de usar a sua propriedade intelectual – patentes, *know-how* ou marca/nome da empresa – através de um pagamento fixo inicial ou de *royalties* (Root, 1994). Apesar dos seus baixos custos de transporte facilitarem a expansão de negócios das empresas para mercados internacionais, principalmente para os de pequena dimensão, a escolha por este modo de entrada pode ser afectada pelas políticas e clima político dos países de destino, razão pela qual as empresas não devem optar pelo contrato de licença em países cuja protecção de propriedade intelectual seja fraca, pela sua dificuldade em os fazer cumprir. No entanto, este contrato é incentivado pelas altas tarifas e barreiras à importação que frequentemente ocorrem no processo de exportação, bem como pelas restrições e limitações impostas pelos mercados externos e seus governos ou repatriação de lucros sobre o IDE (Griffin e Pustay, 2007).

Mas, se por um lado, a licença é uma boa hipótese de marcar presença num mercado estrangeiro, pelo seu baixo risco financeiro e sem ter de investir lá capital, além de fornecer vantagens locais às empresas, na medida em que estas não têm quaisquer obrigações de propriedade, gestão ou investimento, e ainda que o rendimento seja, à partida, infinito, por outro, as licenças têm custos de oportunidade, ao limitar as oportunidades de mercado para os seus intervenientes. Além disso, estes dependem uns dos outros para a manutenção da qualidade e promoção da imagem dos produtos, por isso a atitude de um pode afectar, naturalmente, a outra parte e ter consequências prejudiciais ao contrato, como problemas ou mal-entendidos. Outra desvantagem deste tipo de contrato prende-se com a partilha de tecnologia, pela possibilidade de criar um concorrente no futuro. Encontrando-se sob o contrato de licença, o licenciado pode aprender os segredos de fabricação do licenciante ou desenvolver a sua própria forma de produção criando uma reputação independente do licenciante. O contrato de licença peca ainda pelo facto de restringir a área geográfica ao licenciado pois, ao expirar, não impede que este expanda as suas operações para um território existente do licenciante. Desta forma, o licenciante deve estar consciente dos riscos decorrentes deste tipo de contrato, antes de o levar adiante (Griffin e Pustay, 2007).

Segundo os autores, quase todos os contractos de licença são únicos, pois cada empresa tem as suas próprias estratégias corporativas e nível de competição no mercado. Além disso, a natureza do produto ou serviço e os interesses dos seus intervenientes – licenciante e licenciado -, variam consoante a empresa. Para que sejam bem-sucedidos e cumpridos, os parâmetros dos contractos de licença estão geralmente descritos num contrato jurídico, no qual são estabelecidos os limites, direitos, privilégios, restrições e duração do acordo.

Apesar das suas semelhanças, Root (1994) admite que estar perante um contrato de licença ou de *franchising*, não é a mesma coisa. O *franchising* difere da licença pois, além de fornecer a uma empresa o direito de usar o seu nome, marca e tecnologia, o *franchisor* ajuda o *franchisee* na organização, marketing e gestão. Este acordo deve ser permanente, logo, a relação entre o *franchisor* e *franchisee* deve ser duradoura e ter um carácter contínuo.

Finalmente, existem ainda outros acordos contratuais que, mediante um pagamento monetário, faz-se a transferência de serviços de uma empresa para outra internacional, como é o caso dos acordos técnicos, contractos de serviço e de gestão, ou ainda contractos de construção/chave na mão. Estes acordos podem ser realizados através de uma troca desses serviços por produtos manufacturados, como é o caso dos acordos de co-produção ou contractos de fabricação (Root, 1994).

2.3. Investimento Directo Estrangeiro

O Investimento Directo Estrangeiro é uma forma de entrar nos mercados externos “que envolve a propriedade por parte de uma empresa internacional, fábrica ou outra unidade de produção, no país de destino” (Root, 1994). Sendo aquilo que o distingue dos outros modos de entrada, a propriedade e o controlo da gestão, as filiais estrangeiras podem ser classificadas de duas formas. Se a empresa-mãe tem total propriedade e controlo sobre as *solo ventures*, as *joint ventures* vêm a sua propriedade e controlo ser dividida parcialmente tanto pela empresa-mãe, como também por parceiros locais.

O Investimento Directo Estrangeiro pode trazer às empresas maiores níveis de risco, nomeadamente riscos políticos, sociais ou com as taxas de câmbio, razão pela qual por vezes os credores elevam os custos de agência, por forma a reduzirem o incentivo a emprestar dinheiro às empresas multinacionais (Chen e Yu, 2011).

No entanto, ao contrário dos modos de entrada anteriores, que não requerem que a empresa invista em fábricas estrangeiras, o Investimento Directo Estrangeiro é uma boa hipótese para as empresas que queiram lançar-se em mercados internacionais, com o objectivo de obter a propriedade e o controlo dos activos no país de destino (Griffin e Pustay, 2007). Sendo esta uma forma de entrada que tem um carácter naturalmente mais arriscado, os autores afirmam que as empresas, frequentemente, começam por operar no estrangeiro através de formas mais simples, como a exportação, contractos de licença, fabricação ou *franchising* e só depois se aventuram neste modo, transferindo os seus activos capitalizáveis para os mercados externos. Assim, obtêm o controlo e a participação na gestão da empresa, embora possam não ter necessariamente a detenção da totalidade do seu capital. Daí que se explique que só depois de ganhar conhecimento e experiência a operar no estrangeiro, é que uma empresa deve internacionalizar o seu negócio através do Investimento Directo Estrangeiro.

O Investimento Directo Estrangeiro pode assumir a forma de diferentes tipos de subsidiárias, conforme as actividades que são deslocalizadas. Assim, podemos encontrar por exemplo subsidiárias de produção, de I&D, etc.

3. Avaliação do País de Destino - Portugal

Uma das primeiras etapas de qualquer processo de internacionalização é decidir para onde internacionalizar. É por isso que, antes de se lançarem para um país estrangeiro, as empresas devem realizar um estudo de mercado, por forma a aumentar o seu conhecimento e reduzir a incerteza relativamente ao país de destino.

Assim, à semelhança do que acontece no mercado doméstico, uma multinacional que queira proceder à sua internacionalização, deverá obter e pesar as informações recolhidas sobre os diversos mercados internacionais, nomeadamente em relação aos seus *grupos de consumidores, desempenho do produto e eficácia das decisões de marketing internacional* (Taggart e McDermott, 1993). Uma vez explorados os aspectos que caracterizam o mercado externo, o estudo de mercado contribuirá para a positiva implementação do negócio da empresa, no país de destino.

Há duas principais formas de analisar o mercado para qualquer empresa que queira internacionalizar o seu negócio: a análise PESTEL e o Diamante de Porter, sendo que foi dada prioridade a este último para o presente estudo de caso, pela sua dimensão sectorial.

3.2. Diamante de Porter

Não sendo uma característica inata de cada país, a competitividade de uma nação depende da capacidade de inovação e actualização da sua indústria. Desta forma, através da pressão e do desafio que se lhe impõem, as empresas podem ganhar vantagem competitiva em relação à concorrência, beneficiando do facto de terem fortes rivais no mercado doméstico, como os fornecedores no país de origem ou *clientes locais exigentes* (Porter, 1990).

Compreendendo que a globalização aumentou a competição entre os mercados, Porter afirma que, ao preocuparem-se com a inovação, as empresas alcançam a sua vantagem competitiva. Focando-se nas novas tecnologias ou encontrando diferentes métodos de trabalho, nomeadamente apostando no *design* de um novo produto, inovando num novo processo de produção ou abordagem de *marketing*, estas obtêm melhores formas de competir no mercado global. Por vezes, para inovar e ganhar vantagem competitiva, basta apenas uma empresa saber entender uma nova oportunidade ou servir um novo segmento de mercado.

Defendendo que é necessária uma nova abordagem para a competitividade, Porter desenvolve o Diamante de Porter, que tem como objectivo determinar o grau de competitividade de um país, avaliando a atractividade dos mercados. Assim, o modelo parte de seis atributos das nações: condições de factores (básicos vs. avançados e gerais vs. especializados), ou seja, a posição do país nos factores de produção, nomeadamente a sua mão-de-obra qualificada e infra-estruturas, necessários para competir numa determinada indústria; condições de procura, no que diz respeito à natureza desta no mercado doméstico, para os produtos ou serviços da indústria; indústrias relacionadas e de suporte, compreendendo, no país em questão, a presença ou ausência de indústrias fornecedoras e outras indústrias relacionadas, que sejam internacionalmente competitivas e, por último, a estratégia, estrutura e rivalidade da empresa, em relação às condições do país, que regem a forma como as empresas são criadas, organizadas e geridas, além da natureza da rivalidade interna (Porter, 1990).

Desta forma, identificamos no mercado português como factores básicos, o seu clima mediterrânico, recursos naturais e mão-de-obra barata e pouco qualificada e como factores avançados, os avanços científicos, a sua moderna rede de comunicações e

tecnologias de informação, bem como uma diversificação das áreas da energia, do ambiente e do turismo.

Como factores gerais, identificamos o facto de Portugal ser constituído por modernas redes viárias, portuárias e marítimas e como factores especializados, a evolução da indústria extractiva, transformadora, têxtil e vestuário, calçado, vitivinícola, madeira, cortiça, papel e pasta de papel, química, farmacêutica e biotecnologia, eléctrica e electrónica, automóvel, moldes e ainda os serviços públicos e a energia.

Em relação às condições da procura no mercado português, a economia em recessão, a subida do desemprego e o aumento dos impostos, a dificuldade de acesso ao crédito bancário e as elevadas taxas de juros foram factores que afectaram o poder de compra dos consumidores. Como consequência do mercado estagnado, deu-se uma certa fuga para os produtos substitutos que lhes satisfizessem as mesmas necessidades. Além disso, os consumidores portugueses estão cada vez mais exigentes, o que faz com que haja uma fraca lealdade do consumidor em relação às marcas no geral.

Nas indústrias relacionados e de suporte importa referir que a estrutura económica portuguesa é caracterizada hoje por um elevado peso do sector dos serviços, sendo este o sector que contribui com a maior percentagem para o Valor Acrescentado Bruto, com 79,3% e empregando 63,9% da população no ano de 2012. Além disso, cresceram novos sectores de maior incorporação tecnológica, destacando-se o sector automóvel e componentes, a electrónica, a energia, o sector farmacêutico e as indústrias relacionadas com as novas tecnologias de informação e comunicação. Ainda no sector dos serviços, importa salientar o valor da posição geográfica portuguesa e o seu clima mediterrânico que, moderado pela influência do Atlântico e a imensa costa portuguesa, apoia uma relevante indústria turística (Aicep - Portugal Global, 2013).

Relativamente à estratégia, estrutura e rivalidade das empresas portuguesas, podemos afirmar que mais de 99,5% das empresas nacionais são pequenas ou médias empresas. As empresas portuguesas dividem-se em pequenas, médias ou grandes, consoante o seu número de trabalhadores, sendo que se considera uma pequena empresa aquela que tiver menos de 50 trabalhadores, média se tiver entre 50 e 500 trabalhadores e grandes as que tiverem mais de 500 trabalhadores. As empresas portuguesas caracterizam-se pela pouca capacidade de arriscar, pouca capacidade de gestão e por uma atitude isolacionista, sendo que a sua estratégia baseia-se na produção de produtos a um baixo custo através da exploração da mão-de-obra flexível e barata.

4. Questões de Investigação

Depois de proceder a um estudo e análise de várias perspectivas acerca da internacionalização das empresas, conclui-se que existem certas lacunas que podem ser exploradas, com o intuito de clarificar questões fulcrais relativas a este tema. Desta forma, faz sentido dar resposta a questões de investigação que ajudem a compreender este processo, nomeadamente:

Q1. Qual o objectivo primário das empresas, quando se lançam num processo de internacionalização?

Da presente revisão da literatura, pareceu ser evidente que as empresas internacionalizam os seus negócios por forma a aumentar o seu reconhecimento e lucros, bem como para serem mais competitivas num mercado global, embora por vezes não o façam por vontade própria, mas sejam forçadas a tal, por diversas razões. Assim, com esta questão, pretende-se saber se as empresas, quando pretendem internacionalizar-se, o fazem devido ao cenário social, político ou económico do seu país ou se, por outro lado, dão importância a outros factores, preocupando-se mais com as suas questões estratégicas, particularmente na expansão do seu negócio, maximizando o lucro da empresa a uma escala global.

Q2. Como é que as empresas se preparam para a internacionalização do seu negócio?

Como vimos na revisão da literatura, as empresas, tendo decidido levar o seu negócio além-fronteiras, necessitam de realizar certas actividades que a ajudem no seu processo de internacionalização, nomeadamente proceder a um estudo dos mercados externos, para que possam apostar nos que lhe oferecerem possibilidades de um maior rendimento, escolhendo de seguida o modo de entrada mais adequado para entrar nos países que pretende. Desta forma, consideramos ser relevante conhecer as actividades que as empresas levam a cabo para preparar a sua acomodação nos mercados internacionais, por forma a serem bem sucedidas.

Q3. Normalmente, porque as empresas preferem consolidar-se em mercados com que têm uma pequena distância psicológica?

Observámos anteriormente, na revisão da literatura que, ao constituir-se como um processo arriscado, normalmente as empresas, quando embarcam num processo de internacionalização, preferem consolidar-se em mercados com os quais têm uma pequena distância psicológica, pela sua proximidade em termos culturais e linguísticos, que lhe facilitam o processo de comunicação. Por essa razão, pretende-se com esta questão saber se, de facto, este fenómeno se verifica na maior parte dos casos e, se sim, clarificar os motivos deste acontecimento.

Q4. Será que as empresas começam sempre pelo método da exportação dos seus produtos ou serviços, ou têm preferência por outro método de entrada no estrangeiro?

Da revisão da literatura, verificámos ainda que, quando uma empresa pretende levar o seu negócio para fora das fronteiras nacionais, tem que se capacitar que o método de entrada que escolher nos mercados estrangeiros é uma questão de extrema importância. O objectivo desta questão é esclarecer se as empresas optam por modos de entrada menos arriscados, como a exportação ou se, por outro lado, optam por alianças estratégicas como o *franchising* ou a licença ou ainda dão preferência ao Investimento Directo Estrangeiro, deixando a empresa estrangeira investir nos seus capitais, processo que acarreta, naturalmente, um maior risco.

Q5. Será importante para as empresas da indústria têxtil e vestuário fazer concorrer o seu negócio internacionalmente?

Da revisão da literatura ressaltou que, não se podendo considerar como uma indústria estável no mercado nacional, as empresas que pertencem a esta indústria, pela sua pequena dimensão, não vêem incentivada a sua internacionalização. Neste contexto, apesar de se constituir como um processo de internacionalização mais complicado do que o que empresas de outras indústrias possam enfrentar, as empresas de têxtil e vestuário deveriam converter as suas fraquezas em vantagens, como o facto de, por não serem grandes, responderem com mais facilidade e rapidez às necessidades dos seus clientes. A sua flexibilidade deve, então, ser vista como um ponto a favor destas empresas e ajudá-las a internacionalizar-se e concorrer no mercado global, razão pela qual se torna pertinente pôr-se esta questão.

5. Metodologia de Investigação

Para dar resposta às questões de investigação apresentadas, a metodologia de investigação que se constitui como a mais adequada é o estudo de caso.

Como define Yin, um estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade e no seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são absolutamente evidentes”. É desta forma que o estudo de caso se apresenta como a metodologia mais relevante para o presente trabalho pois, ao tratar-se de um fenómeno bem actual da realidade empresarial, este vai permitir entender os “comos” e “porquês” das questões de investigação propostas. Assim ganha vantagem sobre os restantes métodos de pesquisa, pois permite um contacto directo do investigador com a empresa, o que proporciona um maior conhecimento sobre esse fenómeno e realidade (Yin, 2010).

Neste sentido, devido à lacuna de estudos relacionados com empresas do sector têxtil e de vestuário, nomeadamente no que diz respeito à sua internacionalização, e por forma a responder às questões propostas, realizar-se-á um estudo de caso cuja investigação se prende com a empresa *ShirtByHand*, pois analisando de forma próxima esta empresa em particular, torna-se mais fácil conhecer o seu processo de internacionalização da Holanda para Portugal.

Com esse intuito, utilizar-se-á o método da *desk research*, onde serão realizadas entrevistas trianguladas, tanto à empresa, como à sua concorrência e aos seus fornecedores, por forma a clarificar se há uma concordância ou divergência, face às questões de investigação.

Relativamente às empresas concorrentes da *ShirtByHand* Portugal, foram entrevistados: Renato Braz, fundador e responsável pela *Slagen&Zonen*, Bruno Paz, sócio-gerente na *Camisa d' Ouro* e Maria Helena Silva, da *Camisaria Pitta*, na impossibilidade de obter resposta por parte da *Camisaria Machado*, *Camisaria Moderna*, e da cadeia *El Corte Inglés*. Do mesmo modo, foi realizada uma entrevista aos fornecedores da *ShirtByHand* – a *Tootal Fabrics* –, nomeadamente à responsável Diana Rientjes, por forma a obter resposta às questões de investigação, as quais serão confrontadas, posteriormente, com o ponto de vista dos autores, abordados na revisão da literatura.

6. O caso *ShirtByHand*

6.1. Enquadramento da Empresa face à Indústria Têxtil e de Vestuário

Sendo esta a indústria na qual estudaremos o caso da empresa *ShirtByHand*, podemos começar por definir os desafios e problemas que esta enfrenta no território nacional. Em primeiro lugar, a dimensão das empresas que operam neste sector – pequenas e médias empresas - não lhes dá grande margem para concorrer no mercado global. Assim, torna-se também difícil para estas empresas obter financiamento para um processo como o da internacionalização, que acarreta um risco bastante elevado, ao que não vem ajudar a falta de recursos humanos especializados nestas empresas, “por dificuldade de recrutamento, remuneração e manutenção de quadros qualificados” (Santos, 2005). Segundo o autor, os maiores desafios desta indústria acontecem nas categorias do têxtil lar e vestuário, desde que a Organização Mundial do Comércio despoletou *mecanismos de protecção comercial*, tornando-se, assim, de extrema importância que as empresas deste sector devam e consigam concorrer não só no mercado nacional, como também internacionalmente. Todavia, Santos (2005) alerta não só para os problemas com que se prende a indústria em questão, mas aponta também para o benefício decorrente da dimensão destas empresas. O facto de esta ser reduzida possibilita-lhes, em contrapartida, a vantagem de serem flexíveis e, ao mesmo tempo, o reconhecimento por serem empresas com uma rápida capacidade de resposta aos seus clientes.

Tabela I – Caracterização da Indústria Têxtil e de Vestuário Portuguesa

| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|--------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Produção (milhões €) | 6.608 | 6.660 | 6.132 | 5.123 | 5.631 | 5.102 | 4.905 |
| Volume de Negócios (milhões €) | 6.827 | 6.895 | 6.358 | 5.349 | 5.829 | 6.075 | 5.774 |
| Exportações (milhões €) | 4.229 | 4.352 | 4.088 | 3.501 | 3.844 | 4.152 | 4.130 |
| Importações (milhões €) | 3.297 | 3.417 | 3.295 | 3.038 | 3.424 | 3.388 | 3.045 |
| Emprego | 180.379 | 176.226 | 168.117 | 148.059 | 138.124 | 133.100 | 127.976 |

Fonte: INE, 22/02/2013, em Associação Têxtil e Vestuário de Portugal

Segundo a Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, esta é uma das indústrias mais importantes para a economia portuguesa, pois representa 9% do total das exportações portuguesas, 20% do emprego, 8% do volume de negócios e 8% da produção da indústria transformadora. Na sua maioria, são pequenas e médias empresas as que operam neste sector em Portugal e que se localizam, maioritariamente, na região Norte de Portugal (Porto, Braga, Guimarães e Famalicão), embora algumas também se encontrem na Região Leste (Covilhã), como é o caso das empresas dedicadas aos produtos de lã. Estes factos são confirmados pelo INE, cujos resultados provisórios relativos ao ano de 2012 foram os seguintes: uma produção de 4905 milhões de euros e um volume de negócios de 5774 milhões de euros. Em relação à exportação, esta traduziu-se em 4130 milhões de euros, e a importação, em 3045. Finalmente, a indústria têxtil e do vestuário empregou, nesse ano, uma média de 127976 pessoas.

6.2. Caracterização *ShirtByHand*

Figura 1 – Logotipo *ShirtByHand*



Fonte: *ShirtByHand*

A *ShirtByHand* é uma marca *online* de camisas por medida, criada por Pieter-Bas Hoffman e Wouter Alferink em 2006. Com sede em Amesterdão e presente noutros países da Europa, instalou-se em Portugal sob as mãos de Mafalda de Belfort Henriques e Agostino Ghilotti.

O seu serviço é exclusivamente *online* e permite a compra de camisas de 100% algodão a dois fios, logo, mais resistentes, com tratamento *easy iron*, que torna o engomar mais simples. As camisas são totalmente personalizáveis, desde o colarinho, cor do monograma, cor dos botões, cor dos tecidos, etc., onde o cliente pode escolher entre uma multiplicidade de *designs* e padrões, pelo preço fixo de 69 euros, já incluído o custo de envio. A oferta consiste em mais de 50 padrões diferentes e é renovada duas vezes por ano, com novos tecidos de Verão e Inverno, que variam consoante a sua proveniência.

Por depender das medidas e por serem personalizáveis, as camisas são sempre únicas. Para comprar uma camisa basta efectuar um registo no *site* da empresa -

www.shirtbyhand.pt – e, em caso de dúvidas em relação às medidas, o cliente pode, através do telefone ou do *site*, marcar uma visita para as tirar, bem como pedir um folheto de amostras gratuito, efectuar a encomenda e o respectivo pagamento, ao qual a empresa responde num prazo máximo de 24 horas. O *staff* da empresa está disponível das 9h00 às 22h00 e vai de encontro ao cliente com amostras dos vários tecidos, botões e camisas, onde e quando este preferir, sem qualquer custo e livre de compromisso.

Depois da visita, os dados do cliente ficam automaticamente guardados no sistema, possibilitando-lhe passar a encomendar *online* a camisa que pretender, além de a poder visualizar, através do configurador do *site*. As camisas são entregues ao cliente, por correio ou pessoalmente, no prazo de 3 semanas, no local que este indicar, ou como tipologia de oferta, sendo que a primeira camisa tem garantia: se houver alguma alteração a fazer, esta não tem qualquer custo adicional para o cliente. No final, a entrega pode ser personalizada e feita pessoalmente na área da grande Lisboa.

Por guardar o histórico de experiência do cliente automaticamente no *site*, a *ShirtByHand* reduz assim as barreiras de comunicação que poderiam existir. Na sua área pessoal, cada cliente pode aceder a todas as encomendas efectuadas e ter acesso aos seus hábitos de aquisição.

Em Amesterdão, a *ShirtByHand* visita regularmente empresas como a Deloitte, McKinsey, ABN AMRO, PWC, Shell, KLM, entre outras. A presença em empresas começa geralmente por dar cartões, de manhã, à porta de entrada do local de trabalho. Numa sala de reuniões ou na área de cafetaria, durante um dia ou numa manhã, são os colaboradores interessados que vão ao encontro do *staff ShirtByHand* para poderem tirar medidas, sendo que cada visita não demora mais do que 10 minutos.

No caso de uma empresa querer oferecer uma camisa aos seus colaboradores ou clientes (por exemplo, no Natal), a *ShirtByHand* fornece três tipos de serviços:

- Um serviço personalizado em forma de ‘Cheque-Oferta’, sendo possível personalizar em conjunto um cartão com o *layout* pretendido e inserir o logotipo da empresa;
- Um serviço no qual é inserido o logotipo bordado e/ou etiqueta personalizada em cada camisa, cujo *layout* é decidido em conjunto. Neste caso, há um mínimo de camisas a encomendar;

- A *ShirtByHand* disponibiliza a sua presença em salas de reuniões, *hall* de entrada, zona de cantina ou durante o *coffee break* em congressos, de modo a que os interessados possam conhecer o serviço e os tecidos.

Em Portugal, a *ShirtByHand* divide o seu público-alvo em quatro tipos de clientes:

- Quem sempre comprou camisas feitas por medida, entre os quais se englobam as pessoas que, com mais de 60 anos, não utilizam o *site* mas encomendam por telefone;
- Pessoas que, por conformidade física, necessitam de camisas feitas por medida ou de tecidos 100% algodão devido a alergias;
- Homens de faixa etária compreendida entre 28-45 anos, a maioria que, por falta de tempo, e acelerados pelo ritmo de vida que existe hoje em Portugal, poupa tempo e dinheiro ao apostar numa marca que oferece uma boa relação qualidade/preço no produto que oferece, sendo que este tipo de clientes encomenda um largo número de camisas, cuja durabilidade e qualidade lhes permite não se preocupar durante determinado espaço de tempo;
- Senhoras que, embora sejam uma minoria (+/- 2%), gostam de camisas clássicas, como é o caso de administradoras de empresas ou *managers*, pois as que têm este tipo de funções são as que mais apostam em camisas personalizadas.

Verificando que não existe nenhuma empresa cujo negócio se assemelhe a 100% ao da *ShirtByHand* em Portugal, esta constatou que a sua maior concorrência, apesar de não estarem internacionalizadas, são as casas tradicionais, que se dedicam, embora não como seu foco principal, à venda de camisas feitas por medida. Assim, assume como seus concorrentes as seguintes empresas:

- Slagen&Zonen – Surgiu em Portugal pouco depois da *ShirtByHand*, em Março de 2013, e é o concorrente que mais se assemelha à empresa, pois o seu negócio prende-se com a venda *online* de camisas personalizadas feitas por medida, embora peque pela oferta de poucas funcionalidades (5), comparativamente à *ShirtByHand* (12) e pela impossibilidade de visualização da camisa, à medida que o processo de encomenda vai evoluindo. Assentando também numa plataforma *online*, esta empresa não tem loja fixa. O custo de cada camisa

Slagen&Zonen é de 120 euros e inclui a entrega, bem como a sessão inicial para tirar as medidas e a escolha de tecidos;

- Camisa d'Ouro – Situada no Largo do Rato desde 1937, a Camisa d'Ouro oferece aos seus clientes a possibilidade de comprar uma camisa personalizada e feita à sua medida mas, uma vez que não tem plataforma *online*, o cliente tem que se deslocar à loja para tirar medidas, pois estes não vão ao encontro do cliente. Além disso, o custo mínimo da camisa é de 128 euros, o que não compensa comparativamente ao custo e serviço oferecido pela *ShirtByHand*;
- Camisaria Pitta – Esta é uma das mais antigas casas tradicionais de camisas em Portugal, que está localizada na Rua Augusta desde 1903, oferecendo um serviço de encomenda de camisas personalizadas e feitas por medida, mas que também pressupõe a deslocação do cliente à alfaiataria para tirar medidas. O preço varia entre 180 e 200 euros, dependendo da qualidade do tecido. Pelo serviço que a *ShirtByHand* oferece, com o custo de apenas 69 euros, já com tudo incluído, não se torna compensador ir a uma alfaiataria como a Camisaria Pitta.

6.3. Objectivo das Empresas Face à Internacionalização

Em primeiro lugar, relativamente aos objectivos primários das duas empresas para a internacionalização do seu negócio, verificou-se que, no caso da *ShirtByHand* Holanda, estes se prendiam com o aumento do mercado e criação de um maior conhecimento da marca, ampliando o mercado realizando vendas no exterior. Já a *ShirtByHand* Portugal admitiu que a internacionalização da empresa para o território nacional se deveu, em grande parte, à vontade dos seus responsáveis regressarem ao país de origem, iniciando uma nova actividade profissional.

Segundo dados da *ShirtByHand*, do ano 2012 para 2013¹, verificou-se que a empresa quase duplicou o seu número de clientes. Em 2012, observou-se que 61,19% dos clientes realizaram mais do que uma encomenda à empresa e, em 2013, 86,15%. Em 2012, 70,73% dos clientes fizeram mais do que 2 encomendas, sendo que cada uma tem o número mínimo de uma camisa, embora não signifique apenas uma, pois normalmente na mesma encomenda há um pedido de mais do que uma camisa.

¹ Consultar Anexo 2 – Números *ShirtByHand*

O crescimento da relação clientes/encomenda demonstra a altíssima percentagem de fidelização à empresa, tendo em conta que a *ShirtByHand* Portugal abriu há dois anos.

Além disso, em Portugal, a *ShirtByHand* tem a vantagem de ter parcerias com diversas empresas de renome, possibilitando aos seus trabalhadores o desconto de 10% nos seus serviços e alargamento do horário de visitas das 8:00 às 23:00. Embora o *staff* faça reuniões nas empresas com quem pretende fazer parcerias, nem todos os trabalhadores dessas empresas sabem que o seu local de trabalho tem uma parceria com a *ShirtByHand*, pois isso não lhes é comunicado. No entanto, certas empresas, como é o caso da Brisa, através do Clube Brisa, possibilitam que a empresa esteja num local público como o café, dando a conhecer aos seus trabalhadores o seu serviço. Essa é a maior diferença cultural entre a *ShirtByHand* em Portugal e nos outros países, que possibilitam à empresa dar-se mais a conhecer aos trabalhadores, enquanto que cá ainda existe muito o problema com a preocupação com a imagem que a empresa vai passar.

Outras parcerias, que englobam empresas como a CN Sports, TLC-Marketing Worldwide, PwC, ou ainda escritórios de advogados como a Garrigues, Cuatrecasas Gonçalves Pereira, PLMJ ou ainda Uría Menéndez/Proença de Carvalho e Morais Leitão, Galvão Teles e Soares da Silva cooperam ainda com a *ShirtByHand* Portugal, permitindo-lhe, desta forma, um crescente reconhecimento da empresa.

Com um modelo de negócio semelhante ao da *ShirtByHand*, a Slagen&Zonen afirmou ser bom existirem outras empresas com o mesmo modelo no mercado português, como é o seu caso, pois é da forma que abrem o mercado e quebram barreiras na mente dos consumidores face às compras *online* e ao tipo de serviço prestado pelas duas empresas para, posteriormente, conseguirem obter um maior reconhecimento, número de vendas e fidelização de clientes à empresa, que é o objectivo de qualquer empresa face a um processo de internacionalização.

No caso da Camisa D'Ouro, apesar da empresa afirmar ser uma referência em Portugal, relativamente ao produto vendido pela *ShirtByHand*, por existir há bastante tempo, esta reconhece que em qualquer outro mercado não será. Por isso, partindo em pé de igualdade com as empresas da mesma indústria e com o mesmo negócio, embora a *ShirtByHand* já seja reconhecida a nível internacional em certos países, o seu objectivo face ao seu processo de internacionalização seria, tal como as outras empresas, um maior reconhecimento da marca, por forma a ser mais competitiva.

6.4. Preparação das Empresas Para a Internacionalização

Segundo a *ShirtByHand* Holanda, uma empresa pode preparar a internacionalização do seu negócio de várias formas: fazendo uma pesquisa acerca dos mercados externos tomando atenção às diferenças que existem, estudando porque a marca/produto seria um fracasso ou um sucesso, tornando os seus processos prontos para o aumento de vendas, uma logística diferente, etc., ou ainda através da criação de ferramentas de *marketing* adequadas, que melhor atendam os mercados internacionais, criando uma marca que responda às necessidades dos mercados internacionais ou ainda encontrando as pessoas e os recursos certos nos mercados que quer atingir.

Para a *ShirtByHand* Portugal, é de extrema importância a realização de um estudo de mercado, o qual veio incentivar o seu processo de internacionalização da empresa, ao apontar para uma enorme lacuna no sector têxtil e de vestuário, elevados preços apresentados pela concorrência tradicional e inexistência tanto do serviço de deslocação como do processo de compra proporcionado pela empresa. A empresa afirmou ainda que como num alfaiate tradicional, é no atelier próprio da *ShirtByHand* que todas as camisas são feitas individualmente e de raiz e, no final, controladas por um *Quality Manager*, no que respeita às medidas e acabamentos, o que permite à empresa ter um maior controlo sobre todo o processo de realização das camisas e dar atenção a todos os detalhes especificados por cada cliente. Além disso, duas vezes por ano, um especialista alemão visita a *ShirtByHand Production Company*, para assegurar que a empresa melhore constantemente o seu desempenho.

Uma vez que o seu atelier está localizado no Vietname desde 2009, cujos colaboradores têm vasta experiência em alfaiataria, e cientes do número de violações das normas fundamentais de trabalho na região, a *ShirtByHand* considera a responsabilidade social um valor fulcral para a organização, por isso preocupa-se em garantir que os seus funcionários tenham excelentes condições de trabalho, como máquinas novas, boas estruturas e ar condicionado, bem como salários base 20% acima da média na indústria local, remunerando as horas extras. Isto, em conjunto com as 45 horas máximas de trabalho por semana, permitem que a empresa se orgulhe do seu bom ambiente e das boas condições de trabalho que oferece aos seus trabalhadores, sendo capaz de atrair e contratar os melhores funcionários, razão pela qual todos os seus colaboradores gostam de fazer parte da *ShirtByHand*.

A par do seu atelier, a *ShirtByHand* conta ainda com a ajuda da empresa *Tootal Fabrics*, fundada em 1972 e localizada na Holanda, que se constitui como a sua fornecedora, esta também responsável pelo seu sucesso internacionalmente. Não tendo fornecedores localizados em Portugal, a *ShirtByHand* portuguesa, quando necessita, comunica à empresa-mãe – Holanda - os tecidos e padrões que faltam e esta encarrega-se de comunicar ao seu fornecedor a encomenda. A *Tootal Fabrics* está representada em mais de 70 países e possui também o seu próprio departamento de controlo de qualidade, assegurando mais uma vez à *ShirtByHand*, poder responder às necessidades dos seus clientes, por forma a receberem o produto nas melhores condições. Estabelecendo ainda relações em certos países com diversas entidades governamentais e semigovernamentais, como é o caso do Exército, Polícia, Correios, Caminhos de Ferro, Companhias Aéreas, etc., a *Tootal Fabrics* caracteriza-se pela excelência do seu serviço global de entregas e a sua disponibilidade imediata de *stock*, que lhe permitem desempenhar um admirável serviço de entregas de tecidos, o que explica o sucesso em relação ao contínuo crescimento da sua “rede internacional de vendas”, garantindo a existência de “novas unidades na produção de vestuário” em qualquer parte do mundo e possibilitando-lhe ser “um dos fornecedores de tecidos mais bem sucedidos”.

O contrato de licença da *ShirtByHand* Portugal dita que até ao fim deste ano, 2014, a empresa continue com estes fornecedores, sendo que, a partir daí, pode continuar a utilizar os mesmos ou, se descobrir outros, passar a utilizá-los também como novos fornecedores, possibilitando assim que as outras empresas *ShirtByHand* utilizem os novos tecidos oferecidos pelos recentes fornecedores, assim como o seu *design*.

Ao considerar importante o seu processo de internacionalização a médio-longo prazo, a sua concorrente Camisa D'Ouro afirmou pretender entrar nos mercados externos, embora não enveredando por plataformas *online*, mas com o seu *know-how*, que lhe tem permitido estar há tanto tempo no mercado. Assim, afirma preparar-se para este processo, fazendo no presente pesquisas em diversos mercados, estando à espera de reunir as condições necessárias para avançar com o seu processo de internacionalização.

Também para a empresa Slagen&Zonen, é fundamental que as condições dos mercados permitam o seu processo de internacionalização, pelo que declarou ser fundamental explorá-las, antes de se lançar num mercado estrangeiro.

No entanto, mesmo que as condições de mercado o permitam, a concorrente Camisaria Pitta mostrou não ter disponibilidade para arriscar para este processo, ao afirmar que as suas condições não lhe permitem sair do mercado nacional.

Além disso, o fornecedor da *ShirtByHand* – a *Tootal Fabrics* – admite desempenhar um papel fulcral para a produtividade e desempenho da empresa, mantendo-a constantemente a par de novos aspectos e possibilidades para os seus consumidores finais. Neste caso, admitem responsabilizar-se pela qualidade dos seus tecidos 100% algodão a dois fios e acabamentos especiais, aspectos que são valorizados pelos fiéis clientes da empresa. É, desta forma, que tencionam corresponder às expectativas dos clientes, relativamente à qualidade do produto oferecido e à relação qualidade/preço apreciada e reconhecida pelos fiéis clientes da empresa.

Em suma, é objectivo da *Tootal Fabrics* possibilitar e manter um bom *feedback* do mercado para a *ShirtByHand*, da *ShirtByHand* para a *Tootal Fabrics* e vice-versa, pois afirma ser assim que as duas empresas têm capacidade de responder às necessidades dos seus clientes, contribuindo para que a empresa esteja preparada para entrar em mais mercados internacionais.

6.5. Preferência das Empresas Por Determinados Mercados

A *ShirtByHand* Holanda explica que as empresas, em geral, quando se lançam num processo de internacionalização, preferem consolidar-se em mercados com os quais têm uma menor distância psicológica, pelo facto de haver uma maior facilidade em entender o comportamento dos fornecedores, clientes e funcionários da empresa, por estarem mais perto, admitindo que só mais tarde, as empresas devem lançar-se para mercados mais distantes psiquicamente. Assim, a empresa defende que o processo de internacionalização das empresas depende do conhecimento que as empresas têm nos mercados externos.

Também para a *ShirtByHand* Portugal, a proximidade em termos culturais, assim como o conhecimento de um mercado, é fulcral para uma internacionalização de sucesso, pois irá reflectir-se numa menor adaptação do serviço e produto a internacionalizar, tornando todo o processo mais leve.

Finalmente, para as suas empresas concorrentes, como a *Slagen&Zonen* e a *Camisa D'Ouro*, quem lançar negócios para países mais próximos culturalmente e, consequentemente, mais parecidos connosco, terá facilitado o seu processo de internacionalização, pela semelhança de valores, costumes, hábitos de compra, etc.

6.6. Modo de Entrada no Estrangeiro

A *ShirtByHand*, quando pretende entrar num mercado externo, opta pelo contrato de licença, porque acredita que o sucesso para a empresa está nas mãos de quem administra o local. A sua rede e esforço é que fazem o seu sucesso no exterior, por isso entendem que neste contrato são precisos empreendedores proactivos em vez de empregados, que muitas vezes tendem a ser menos fiéis.

Os responsáveis pela empresa portuguesa, Mafalda de Belfort Henriques e Agostino Ghilotti, admitem que, pela experiência *ShirtByHand* noutros países, a escolha por este modo de entrada faz com que os investidores possam agir com maior conhecimento do mercado e possuam uma motivação extra por se tratarem de empresas próprias. Além disso, defendem que o tipo de serviço fornecido pela empresa, sendo verdadeiramente 100% personalizável, não faria sentido como um simples *franchising*.

Embora não possa afirmar que esteja internacionalizada a 100%, a empresa concorrente Slagen&Zonen afirmou já ter dado os primeiros passos para um percurso internacional, no sentido em que possui um vendedor em Paris, que detém participação no capital da empresa. A empresa acrescentou ainda que a internacionalização é fundamental, razão pela qual o modelo a definir e a escolha por um determinado modo de entrada no estrangeiro deve ser bem ponderada, pois o que a empresa escolher vai ditar o seu sucesso ou fracasso.

No caso da Camisa D'Ouro, esta afirmou que tenciona, a médio-longo prazo, virar a sua estratégia para a internacionalização, embora o seu negócio nunca venha a ser massificado, pois tal como acontece com a *ShirtByHand*, este será sempre um nicho de mercado em cada país, até porque os valores cobrados por este tipo de produto não estão ao alcance da maioria da população. Ainda assim, a Camisa D'Ouro declarou que tenciona expandir o seu negócio, pretendendo manter a sua produção em Portugal, embora não sob a forma de venda *online*, como é o caso da *ShirtByHand*, mas sim no local e com o cliente, como o faz hoje. A Camisa D'Ouro gostaria de apostar na forma de exportação para unidades próprias de filiais ou no Investimento Directo Estrangeiro, como métodos de entrada nos mercados estrangeiros, embora esteja consciente que este método acarreta um maior risco e que a exportação é o método mais comum para as empresas que internacionalizam o seu negócio pela primeira vez, como é o seu caso.

Já à Camisaria Pitta afirmou que, por ser uma pequena empresa, que se dedica a prestar um bom serviço de confecção por medida e ao ter um modo próprio de confecção, este não lhe permite confeccionar em grandes quantidades, como seria necessário se embarcasse num processo de internacionalização. Desta forma, a escolha por um modo de entrada no estrangeiro não é uma hipótese para a Camisaria Pitta.

6.7. Importância de Concorrer Internacionalmente

Segundo a *ShirtByHand* Holanda, esta questão vai depender da estratégia das empresas. Muitas marcas locais são bem-sucedidas no seu próprio mercado e crescem pela adição de produtos, por exemplo. Por outro lado, a empresa afirma que, se a estratégia destas empresas passar por atingir o maior número de clientes possível e criar uma grande consciência da sua marca, a melhor opção será expandir-se para os mercados externos.

Apesar deste não ser o caso da *ShirtByHand* Portugal, por se constituírem como um nicho, a empresa é da opinião que, para as pequenas empresas portuguesas do sector têxtil e de vestuário, é essencial a exportação do seu negócio, devido à contracção e limitação do mercado nacional. A *ShirtByHand* Portugal, ao admitir ser uma empresa jovem e dinâmica, baseada em princípios como a simplicidade, eficácia e excelência nos serviços que presta e que tem a preocupação de antecipar as expectativas do cliente, ssconcorre com as empresas desta indústria no mercado nacional, aconselhando e adaptando o seu conceito e serviço às necessidades dos seus clientes, permitindo-lhes dar um toque próprio às suas camisas. O seu serviço começa com o compromisso em conhecer o cliente pessoalmente, oferecendo uma experiência de excelência e um produto de alta qualidade, além de que a empresa faz um acompanhamento único e permanente do cliente, não só no momento da encomenda ou visita, mas também após a entrega da camisa, sendo que este é contactado para verificar se a experiência pretendida se reflectiu no serviço e produto recebido, pois a base do conceito *ShirtByHand* é a certeza de satisfação no acto de encomenda. É, então, naturalmente, que a empresa assiste a uma crescente fidelização dos seus clientes.

A concorrente Slagen&Zonen vê não só o seu processo de internacionalização como uma etapa inevitável, como também para qualquer negócio da sua natureza e indústria, pelo que as vantagens deste tipo de empresas devem ser aproveitadas e

permitir levá-las além-fronteiras. Afirmando que o seu modelo de negócio é bastante semelhante ao da *ShirtByHand*, pois assenta no mesmo princípio – a venda *online* de camisas personalizadas feitas por medida –, a empresa não pensa ser mais forte ou mais fraca que a concorrência, havendo espaço no mercado para todas.

Afirmando que baixar os preços para ser mais competitivo no mercado nacional não é possível nem faz sentido, pois o custo de mão-de-obra é superior ao custo da produção industrial, a Camisa D'Ouro considera a internacionalização como uma etapa importante para a sua empresa, na indústria têxtil e de vestuário, onde está inserida. A empresa acrescenta ainda que mantém e pretende manter a sua posição na indústria, pela forma como se relaciona com os seus clientes, pois tal como a *ShirtByHand*, consoante a disponibilidade do cliente, a empresa desloca-se a sua casa ou ao seu escritório, sem qualquer custo e livre de compromisso.

No entanto, a Camisa D'Ouro reconhece poder beneficiar de ter um espaço físico, face à empresa em estudo, pois a maioria dos seus clientes gosta de se deslocar à loja, tanto para ver os modelos como o sortido de padrões e de tecidos (embora a *ShirtByHand* também ofereça uma amostra aos seus clientes). Além disso, a Camisa D'Ouro também se dedica a outros produtos, como camisolas, fatos, gravatas, etc., e não apenas a camisas por medida, razão pela qual o seu serviço possa ser mais atraente aos seus clientes, bem como o facto de estarem abertos no horário de almoço ou oferecerem estacionamento gratuito. Assim, embora ganhem pela fidelização dos seus clientes e do seu reconhecimento no mercado português, apenas dizem ser mais fracos que a *ShirtByHand*, no sentido em que não estão internacionalizados.

Em relação à Camisaria Pitta, como a empresa não considera a internacionalização do seu negócio, não assume qualquer posição face a esta questão.

Finalmente, a *Tootal Fabrics*, ao afirmar que a *ShirtByHand*, lidando directamente com o consumidor final, ao contrário de outras empresas que vendem para as lojas e estas ao consumidor final, conseguindo desta forma obter um *feedback* mais directo do mercado, admite fazer sentido para a empresa internacionalizar-se.

7. Discussão de Resultados

Nesta fase, depois de observarmos os resultados obtidos em relação às questões de investigação, torna-se importante confrontar os pontos de vista da empresa,

concorrência e fornecedores, com o ponto de vista dos autores, mencionados na revisão da literatura, por forma a verificar se há uma concordância ou divergência face a estas questões, como referido anteriormente.

7.1. Objectivo das Empresas Face à Internacionalização

Questionadas acerca dos objectivos das empresas face à internacionalização, verificámos uma aproximação tanto da empresa *ShirtByHand*, como das suas concorrentes Slagen&Zonen e Camisa D'Ouro, ao ponto de vista de Pessoa e Martins (2007), pois todas concordam que, internacionalizando um negócio e tornando global a sua produção, ao distribuir o seu produto para diversos mercados, além de um maior reconhecimento da empresa a nível internacional, assistimos ainda a uma inovação em termos de conceito e qualidade do produto.

Embora tenha sido motivado pelo estudo de mercado realizado pela *ShirtByHand*, o processo de internacionalização da empresa holandesa para o território nacional deveu-se, maioritariamente, a factores pessoais. No entanto, a crescente fidelização dos clientes à empresa, como podemos observar no Anexo 2, demonstra que esta se constituiu como uma implementação de sucesso, permitindo à *ShirtByHand* um aumento de mercado e um maior reconhecimento, que só poderá aumentar, no futuro, se a empresa se expandir para ainda mais mercados internacionais.

7.2. Preparação das Empresas Para a Internacionalização

Ao considerar que para uma empresa que queira internacionalizar o seu negócio, é fundamental que esta estude os mercados estrangeiros, tendo em consideração as características e diferenças que existem, bem como é importante que obtenha informações acerca dos produtos e hábitos de consumo nesses mercados internacionais, a *ShirtByHand* vai de encontro ao ponto de vista dos autores Taggart e McDermott (1993), que consideram que as empresas, nos novos mercados, devem estar conscientes dos seus *grupos de consumidores, desempenho do produto e eficácia das decisões de marketing internacional*.

Além disso, podemos afirmar que todas as organizações com que a *ShirtByHand* está envolvida, facilitam e motivam o seu processo de internacionalização, ao desempenhar e cumprir o seu papel fulcral enquanto atelier e fornecedores da empresa, oferecendo-lhe tecidos de alta qualidade, reconhecidos pelos fiéis clientes à empresa.

Desta forma, ajudam a empresa a internacionalizar-se, no sentido em que contribuem para uma implementação do seu negócio bem sucedida.

7.3. Preferência das Empresas Por Determinados Mercados

Ao defender que, naturalmente, as empresas preferem internacionalizar-se, numa primeira instância, em mercados psiquicamente mais próximos culturalmente, pelo facto de existir uma maior facilidade de comunicação, a empresa *ShirtByHand* vai de encontro do ponto de vista de Johanson e Vahlne (2013). Concordando ainda que o processo de internacionalização das empresas depende do conhecimento que estas vão gradualmente experienciando nos mercados externos, para tornar-se mais fácil ajustar a publicidade, o *marketing* e as vendas às necessidades e comportamento de um mercado, a empresa *ShirtByHand* e as suas concorrentes aproximam-se, mais uma vez, às ideias dos autores, cujo princípio assenta no pressuposto de que o processo de internacionalização das empresas se realiza sequencialmente por etapas (1977).

7.4. Modo de Entrada no Estrangeiro

Nesta questão, verificámos que a empresa *ShirtByHand* corrobora com a perspectiva dos autores Wind e Claycamp (1976), pois ambos acreditam que as vendas dependem, entre outros factores, dos esforços de *marketing* da empresa. Sendo que, no seu caso, foi escolhido um contrato de licença exclusiva de uso da marca, a empresa tem total liberdade e responsabilidade pela sua propriedade intelectual e respectiva estratégia de *marketing*, o que nos remete para o ponto de vista de Root (1994). Além disso, para a *ShirtByHand*, cada contrato de licença é único, pois dá à empresa a possibilidade de ter as suas próprias estratégias e gozar de um certo nível de competição no mercado onde concorre, como defendem os autores Griffin e Pustay (2007).

Já a sua concorrente Slagen&Zonen, adiantando que um crescimento futuro da empresa terá de ser feito com modelo a definir, vai de encontro às ideias dos autores Hill, Hwang e Kim (1990), ao ser da opinião que a escolha por um determinado modo de entrada no estrangeiro depende dos objectivos que a empresa tiver, pois será este que vai ditar o seu crescimento e sucesso nos novos países onde se irá inserir.

Por outro lado, a Camisa D'Ouro, embora tenha afirmado que não se importaria de se expandir para os mercados estrangeiros sob a forma de Investimento Directo

Estrangeiro, está consciente que este método acarreta um maior risco e que a exportação é realmente o método mais comum e seguro para a sua empresa, pelo facto de internacionalizar o seu negócio pela primeira vez. Desta forma, concorda com o ponto de vista de Root (1994), abordado na revisão da literatura.

7.5. Importância de Concorrer Internacionalmente

Relativamente a esta questão, a *ShirtByHand* concorda que se uma empresa da indústria têxtil e de vestuário, tenciona criar uma maior consciência da sua marca ou produto e angariar mais clientes estando presentes noutros mercados, esta deve, indiscutivelmente, internacionalizar-se. Além disso, a empresa é da opinião que a sua pequena dimensão beneficia-as em relação às outras empresas, pelo qual podem e devem tirar partido da sua flexibilidade e rápida capacidade de resposta, para se lançarem nos mercados internacionais indo, desta forma, ao encontro do ponto de vista de Santos (2005). Dando importância à sua relação com os clientes e à satisfação destes, a *ShirtByHand* aumenta a competitividade do seu negócio pois, como vimos anteriormente, esta relação, se for bem gerida, contribuirá para um bom desempenho e *performance* da empresa. Verificamos, desta forma, que a *ShirtByHand* concorda com os autores Kim, Basu, Naidu e Cavusgil (2011), quando ditam que a relação com o cliente, em conjunto com a inovação, têm um impacto significativo no desempenho e *performance* de uma empresa e aumentam a sua capacidade para inovar.

A Slagen&Zonen, enquanto concorrente da *ShirtByHand*, também é da opinião que as empresas pertencentes a esta indústria devem, indiscutivelmente, internacionalizar-se, tirando proveito das suas vantagens, por forma a aumentar o seu reconhecimento, na medida em que produz e distribui o seu produto para novos mercados. Desta forma, tal como a empresa em estudo, concorda com o ponto de vista dos autores Santos (2005) e Pessoa e Martins (2007).

No caso da Camisa D'Ouro, o facto de manter a sua posição na indústria pela forma como se relaciona com os seus clientes, possibilita-lhe uma maior competitividade, o que nos remete para o ponto de vista de Battor (2010), que dita que uma boa relação cliente-empresa/empresa-cliente, tal como a inovação, é uma característica considerada bastante valiosa numa empresa, por estar associada à sua vantagem competitiva.

Apesar de nenhum dos seus concorrentes oferecer grande parte das facilidades da *ShirtByHand*, estes podem constituir-se como ameaças ao ter o mesmo negócio que a

empresa, estar na indústria há mais tempo e, por essa razão, terem mais nome, sendo mais facilmente reconhecidos. Como os clientes já conhecem quem se dedique a este negócio, a *ShirtByHand* pode deparar-se com o problema de o seu público-alvo optar por uma marca que já existe há mais tempo e que por isso, confiam. O desafio da *ShirtByHand* é então apostar na divulgação da marca, possibilitando que os clientes conheçam as facilidades que a empresa oferece quebrando, assim, a desconfiança face ao desconhecido. Além disso, a empresa garante aos clientes a primeira camisa, o que possibilita que este tenha uma camisa totalmente com as medidas certas, passando depois a poder encomendar mais, sem ter que se preocupar, pois estas vêm sempre com as mesmas medidas. Também com as restantes inúmeras facilidades, depois de verificarem que a empresa se desloca a casa ou ao trabalho do cliente, sem qualquer tipo de custo e livre de compromisso, bem como a relação qualidade/preço que a empresa oferece, é natural que os clientes se tornem fiéis à *ShirtByHand*, o que confirma a competitividade da empresa e o estudo de que 87% dos clientes encomenda mais do que três vezes.

8. Conclusões Gerais do Caso

O objectivo do presente estudo foi o de analisar e compreender o processo de internacionalização das empresas no geral e o da *ShirtByHand* em particular. Nesse sentido, foi elaborado um enquadramento teórico relativamente a esta temática e, seguidamente, apresentados os vários parâmetros inerentes a um estudo de caso, metodologia escolhida para esta investigação, para dar a conhecer a empresa e o processo de internacionalização que esta levou a cabo.

Do estudo apresentado, pôde-se concluir que foram quatro as principais razões para a escolha da internacionalização do conceito *ShirtByHand* para Portugal:

- Prévio conhecimento do conceito e qualidade do produto lá fora;
- Inexistência do conceito no mercado português;
- Pequeno investimento – o único custo foi o *license fee* e instrumentos de trabalho, como computadores, etc.;
- Ausência de gestão de *stock* - não havendo necessidade de incorrer em custos de armazém, etc., pois as camisas só são realizadas após a encomenda e respectivo pagamento.

A decisão de Mafalda e Agostino Ghilotti de trazer o conceito da *ShirtByHand* para Portugal foi tomada em Junho de 2011 e, só posteriormente, foi decidida a tipologia de empresa: o contrato de licença.

A *ShirtByHand* Portugal foi fundada a 23 de Janeiro de 2012, sendo que o contracto com a *ShirtByHand* mãe – Holanda - foi assinado a 26 de Fevereiro de 2012. O negócio começou a funcionar a partir de Maio de 2012, altura em que não havia qualquer incentivo para a abertura de empresas. Portugal estava no princípio do programa de ajustamento e não havia qualquer motivação a nível económico, de impostos, etc., pelo que a *ShirtByHand* decidiu investir no mercado português única e exclusivamente por razões pessoais: a sua forte ligação com Portugal.

Depois de recolhida informação acerca do mercado português, nomeadamente sobre a concorrência da empresa em estudo, tornou-se possível obter resposta às questões de investigação a que o estudo se propunha e, conseqüentemente, concluir que estes não se constituem como um obstáculo à internacionalização da *ShirtByHand*, pois não oferecem a maioria das suas possibilidades, mas abrem-lhe o caminho, possibilitando à empresa expandir-se para os mercados que pretender.

O sucesso e reconhecimento da empresa nos mercados internacionais tem permitido à *ShirtByHand* instalar-se num maior número de países, sejam estes de pequena ou grande distância psicológica. Também a opção pelo contrato de licença, pelas suas vantagens, como o baixo custo de transporte, incentiva a empresa a internacionalizar-se, além de proporcionar uma maior segurança em relação ao risco que os processos de internacionalização acarretam.

Assim, como observámos anteriormente, apesar da internacionalização da empresa holandesa ter sido levada a cabo maioritariamente por motivações pessoais, concluímos que o mercado português se constituiu como uma boa aposta para Mafalda de Belfort Henriques e Agostino Ghilotti porque, embora o clima do país não tenha incentivado este processo, os seus clientes, ao reconhecerem a qualidade do produto *ShirtByHand*, fidelizam-se logo à empresa e passam a palavra a mais pessoas, permitindo à empresa um rápido e contínuo crescimento.

Além disso, ao assentar numa plataforma *online* e apostar na divulgação através das redes sociais, como o *Facebook*, a empresa tem uma maior chance de chegar a um

maior número de pessoas e aumentar ainda mais o reconhecimento da qualidade da empresa.

9. Conclusões Gerais do Estudo

Apesar de termos conseguido reunir várias informações sobre a empresa e obtido resposta às questões de investigação propostas, permitindo-nos confrontar diversos pontos de vista com os abordados na revisão da literatura e chegar às conclusões apresentadas anteriormente, há aspectos que podem, em projectos futuros, ser robustecidos, por forma a complementar a temática relativa ao processo de internacionalização das empresas.

Embora o estudo de caso se tenha constituído como a metodologia de investigação mais adequada ao presente estudo, este peca por ter só tratado uma empresa, a *ShirtByHand*, e se ter limitado ao mercado português, impossibilitando que a informação recolhida apresentasse um grau de profundidade maior e, assim, fosse mais longe. Também o facto do processo de internacionalização das empresas ser ainda um tema pouco abordado na literatura existente tornou-se um obstáculo para a investigação, principalmente porque a maioria da informação disponível é pouco recente. Além disso, o facto de os dados disponíveis, nomeadamente acerca da indústria têxtil e de vestuário, não estarem actualizados, faltando os referentes ao ano 2013, faz com que estes não sejam representativos na totalidade à actualidade, assim como o reduzido número de entrevistas e de questões de investigação propostas impossibilitam a universalidade das conclusões obtidas. A disponibilidade das empresas face a uma resposta concreta das questões de investigação propostas em estudos desta natureza pode, ainda, constituir um obstáculo, uma vez que a falta de informação se torna uma barreira para uma maior diversidade de resultados.

Uma vez que a internacionalização é vista hoje como uma “necessidade e uma oportunidade” (Portugal Global, 2013) para as empresas e pelo facto de este ser um processo que se observa cada vez mais, prevê-se naturalmente um aumento de estudos e investigação acerca deste tema, bem como uma crescente atenção para as questões que este levanta. É, desta forma, extremamente importante, uma contínua busca de mais estudos que se insiram na temática da internacionalização das empresas, para que possam aprofundar, enriquecer e complementar a literatura existente. Seria ainda bom

para as empresas terem um maior conhecimento acerca dos mercados externos, por forma a reduzirem a sua incerteza e incentivá-las à internacionalização do seu negócio.

10. Referências Bibliográficas

- Barber, J.P., Darder, F.L., 2004. *Dirección de Empresas Internacionales*. Pearson International Edition.
- Battor, M., Battor, M., 2010. The impact of customer relationship management capability on innovation and performance advantages: testing a mediated model. [online] *Journal of Marketing Management*, Vol. 26, Nos. 9–10, 842–857. Disponível em <<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/02672570903498843>> [Consultado em 22/10/2013].
- Björkman, I., Forsgren, M., 2000. Nordic International Business Research: A Review of Its Development. *International Studies of Management & Organization*, Vol. 30, No. 1, Frontiers of Research on the Internationalization of the Firm: Nordic Contributions, pp. 6-25. Disponível em <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/40397466?uid=26795&uid=3738880&uid=2134&uid=376510991&uid=2&uid=70&uid=3&uid=26793&uid=67&uid=376510981&uid=62&uid=60&purchase-type=article&accessType=none&sid=21102972596961&showMyJstorPss=false&seq=2&showAccess=false>> [Consultado em 22/10/2013]
- Bos, J. *et al.*, 2013. Innovation over the industry life-cycle: Evidence from EU manufacturing [online] *Journal of Economic Behavior & Organization*, 86, pp. 78–91. Disponível em <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167268112002843>> [Consultado em 22/10/2013].
- Chen, C.J., Yu, C.M.J., 2011. FDI, Export, and Capital Structure - An Agency Theory Perspective. [online] *Management International Review*, 51: 295–320. Disponível em <<http://link.springer.com/article/10.1007/s11575-011-0077-0#page-1>> [Consultado em 24/10/2013]
- Costello, T., Prohaska, B., 2013. Innovation. [online] *IT Pro*. Disponível em <<http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=6519227>> [Consultado em 22/10/2013].
- Ellis, P.D., 2011. Social ties and international entrepreneurship: Opportunities and constraints affecting firm internationalization. [online] *Journal of International Business Studies*, 42, 99–127. Disponível em <<http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v42/n1/full/jibs201020a.html>> [Consultado em 03/12/2013]

- Freeman, S., Edwards, R., Schroder, B., 2006. How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. [online] *Journal of International Marketing*, 14(3), 33–63. Disponível em <<http://economia.unipr.it/DOCENTI/ARRIGHETTI/docs/files/Freeman%20et%20al.%202006.pdf>> [Consultado em 03/12/2013]
- Glaum, M., Oesterle, M.J., 2007. 40 Years of Research on Internationalization and Firm Performance: More Questions than Answers? [online] *Management International Review*, Vol.47, 2007/3. Disponível em <<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11575-007-0018-0#page-1>> [Consultado em 22/10/2013].
- Griffin, R.W., Pustay, M.W., 2007. *International Business*. Pearson International Edition.
- Hadley, R., 2000. The Network Model of Internationalization and Experiential Knowledge. [online] *Impgroup*. Disponível em <<http://impgroup.org/uploads/papers/59.pdf>> [Consultado em 22/10/2013].
- Hennart, J.F., 2007. The Theoretical Rationale for a Multinationality-Performance Relationship. [online] *Management International Review*, vol. 47, 2007/3. Disponível em < <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11575-007-0023-3#page-1>> [Consultado em 22/10/2013].
- Hill, C. *et al.*, 1990. An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. [online] *Strategic Management Journal*, 11 (2), 117-28. Disponível em <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=1901da19-24ca-49f0-9886-8020264596a6%40sessionmgr112&vid=2&hid=121>> [Consultado em 06/11/2013]
- Ilhéu, F., 2009. *A Importância de um Mindset Global no Processo de Internacionalização*. [online] Portugal Global. Estratégia de Marketing Internacional, Almedina. Disponível em <<http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Paraonde/Conhecimento/Documentos/DOCs%202012/ApresentacaoFernandaIlheu.pdf>> [Consultado em 22/10/2013].
- Johanson, J., Vahlne, J., 1977. The Internationalization Process of the Firm - A Model Of Knowledge Development And Increasing Foreign Market Commitments. [online] *Journal of International Business Studies*, Vol. 8 nº 1, pp: 23-32. Disponível em <<http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v8/n1/abs/8490676a.html>> [Consultado em 22/10/2013].
- Johanson, J., Mattson, L.G, 1988. Interorganizational Relations in Industrial Systems - A Network Approach compared with the Transaction Cost Approach. [online] *International Studies of Management and Organization*, No 1, s. 34-48.

- Disponível em <<http://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:128518/FULLTEXT01.pdf>> [Consultado em 22/10/2013].
- Johanson, J., Valhne, J., 2013. The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise- from internalization to coordinator of networks. [online] *Emerald*, pp.189-210. Disponível em <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=17088761&show=abstract>> [Consultado em 22/10/2013].
 - Kim, C.W., Hwang, P., 1992. Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice. [online] *Journal of International Business Studies*, 23, 29-53. Disponível em <<http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v23/n1/pdf/8490258a.pdf>> [Consultado em 22/10/2013].
 - Kim, D., Basu, C., Naidu, G.M., Cavusgil, E., 2011. The innovativeness of Born-Globals and customer orientation: Learning from Indian Born-Globals. [online] *Journal of Business Research*. Disponível em <http://ac.els-cdn.com/S0148296310001888/1-s2.0-S0148296310001888-main.pdf?_tid=2ae1af30-3fe0-11e3-984d-00000aab0f6c&acdnat=1382971957_7eae26e55aa7b6135df473e5af37b28d> [Consultado em 22/10/2013].
 - Lord, M.D., Ranft, A.L., 2000. Organizational Learning about New International Markets: Exploring the Internal Transfer of Local Market Knowledge. [online] *Journal of International Business Studies*, Vol.31, No.4. Disponível em <<http://www.jstor.org/stable/155662?seq=1>> [Consultado em 21/10/2013]
 - Nordman, E. R., Melen, S., 2008. The impact of different kinds of knowledge for the internationalization process of born globals in the biotech business. [online] *Journal of World Business*, 43 (2), 171–185. Disponível em <http://ac.els-cdn.com/S1090951607000910/1-s2.0-S1090951607000910-main.pdf?_tid=d281ec54-f7ce-11e3-912b-00000aacb362&acdnat=1403195521_04742fd209aff0b0f4947b3dada04b94> [Consultado em 03/12/2013]
 - O'Grady, S., Lane, W., 1996. The psychic distance paradox. [online] *Journal of International Business Studies*, 27 (2). Disponível em <<http://www.jstor.org/stable/pdfplus/155287.pdf?acceptTC=true&acceptTC=true&jpdConfirm=true>> [Consultado em 22/10/2013].
 - Onkvisit, S., Shaw, J., 1986. Competition and Product Management: Can The Product Life Cycle Help? [online] *Ebscohost*. Disponível em <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=63055e31-7a19-4ebb-9f44-e8d26421f717%40sessionmgr112&vid=2&hid=125>> [Consultado em 22/10/2013].

- Pauwels, K. *et al.*, 2004. New products, sales promotions, and firm value: The case of the automobile industry. *Journal of Marketing*, 68 (4), 142–156. Disponível em <https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CDQOFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fpublication%2F228856144_New_products_sales_promotions_and_firm_value_The_case_of_the_automobile_industry%2Ffile%2Fd912f509a51eb746b7.pdf&ei=t3WPUsy8NcW57Aay84DADw&usg=AFQjCNHRO9Osqr7i1JrjbUn_bwrn9khSXQ&sig2=vkMvZPvX5P9Frvvvr5DORQ> [Consultado em 22/10/2013]
- Peng, M.W., 2009. *Global Business*. Cincinnati, OH: South -Western Cengage Learning.
- Pessoa, E., Martins, M., 2007. Revisitando a Teoria do Ciclo Do Produto. [online] *Revista de Economia Contemporânea*. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rec/v11n2/a05v11n2.pdf>> [Consultado em 20/10/2013].
- Porter, M., 1990. The Competitive Advantage of Nations. [online] *Harvard Business Review*. Disponível em <<http://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations/ar/1>> [Consultado em 14/11/2013]
- Root, F.R., 1994. *Entry Strategies for International Markets*. Lexington Books.
- Santos, J.F., 2005. Estratégias de Internacionalização para a Indústria Têxtil e do Vestuário. [online] *Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto*. Disponível em <http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/2337/1/A_Jos%C3%A9Santos_2005.pdf> [Consultado em 06/11/13].
- Simões, V. C., 1997, *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas*, in A. Romão (ed.), *Comércio e Investimento Internacional*, Lisboa, ICEP.
- Sivadas, E., Dwyer, F.R., 2000. An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes. [online] *Journal of Marketing*, 64 (1), 31–49. Disponível em <<http://www.jstor.org/stable/3203389>> [Consultado em 06/11/2013]
- Solberg, C.A., Durrieu, F., 2006. Access to Networks and Commitment to Internationalisation as Precursors to Marketing Strategies in International Markets. [online] *Management International Review*, vol. 46, 2006/1, pp. 57 – 83. Disponível em <<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11575-007-0049-6#page-1>> [Consultado em 24/10/2013]
- Taggart, J.H., McDermott, M.C., 1993. *The Essence of International Business*. Prentice Hall.

- [Tsao, S.M., Lien, W.H., 2013. Family Management and Internationalization: The Impact on Firm Performance and Innovation. \[online\] *Management International Review*, 53:189-213. Disponível em <<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11575-011-0125-9#page-1>> \[Consultado em 22/10/2013\]](http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11575-011-0125-9#page-1)
- Vernon, R., 1966. International Investment and International Trade in the Product Cycle. [online] *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, No. 2, pp. 190-207. Disponível em <<http://www.jstor.org/stable/1880689>> [Consultado em 20/10/2013].
- Wind, Y., Claycamp, H., 1976. Planning Product Line Strategy: A Matrix Approach. [online] *Journal of Marketing*, Vol.40, No. 1, pp. 2-9. Disponível em <<http://www.jstor.org/stable/pdfplus/1250669.pdf?acceptTC=true&acceptTC=true&jpdConfirm=true>> [Consultado em 06/11/2013]
- Yin, R., 2010. *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos*. Bookman.
- Zahra, S. A., Ireland, D. R., Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning and performance. [online] *Academy of Management Journal*, 43 (5), 925–950. Disponível em <<http://www.jstor.org/stable/pdfplus/1556420.pdf?acceptTC=true&jpdConfirm=true>> [Consultado em 03/12/2013]
- <http://www.atp.pt/gca/index.php?id=18> (Associação Têxtil e Vestuário de Portugal) [Consultado em 06/11/2013].
- <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/AspectosAcautelarProcessoIDPE.pdf> [Consultado em 20/10/2013].
- <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/PortugalFichaPaís.pdf> [Consultado em 20/10/2013].
- <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Paraonde/Conhecimento/Documents/HorizonteInternacionalizarGuiaparaPME.pdf> [Consultado em 20/10/2013].
- <http://www.portugalglobal.pt/PT/InvestirPortugal/guiadoinvestidor/Portugal/Paginas/AmbienteNegocios.aspx>
- http://prof.santana-e-silva.pt/EGI_estrategia_mk/trabalhos_dos_alunos/estrategia/Word/12-Estrat%C3%A9gia%20em%20Portugal.pdf
- <http://www.shirtbyhand.com>
- <http://www.tootal.nl/pt/>

ANEXOS

Anexo 1. Protocolo

A. Renato Braz, fundador e responsável pela Slagen&Zonen

B. Bruno Paz, sócio-gerente na *Camisa d' Ouro*

C. Maria Helena Silva, da Camisaria Pitta

D. Diana Rientjes, responsável pela *Tootal Fabrics*

Questões Concorrência:

1. Ao vivermos num mundo cada vez mais global, como perspectiva a sobrevivência do seu negócio, uma vez que não está internacionalizado?
2. Para si, a internacionalização é uma necessidade a apostar para assegurar a sobrevivência e competitividade do seu negócio?
3. A internacionalização é, nos dias de hoje, um processo fundamental para o crescimento e aumento de vendas das empresas, mas que acarreta um grande risco. Depois de analisar o mercado e a concorrência, estaria disposto a internacionalizar o seu negócio, por forma a responder às necessidades do mundo global?
4. Em que medida pensa ser mais fraco ou mais forte que a concorrência que já está internacionalizada, como é o caso da *ShirtByHand*?
5. Sabendo que a *ShirtByHand* aposta na oferta de um serviço exclusivo e personalizado, que assenta essencialmente numa plataforma *online*, poupando tempo e dinheiro aos seus clientes, como mantém a sua posição na indústria têxtil e de vestuário?

Questões Fornecedores:

1. Nota alguma diferença na sua relação com a empresa *ShirtByHand* relativamente à sua relação com outras empresas?
2. Uma vez que, como fornecedor, tem influência sobre o desempenho da *ShirtByHand*, de que forma vê a importância do seu papel para a produtividade da empresa?

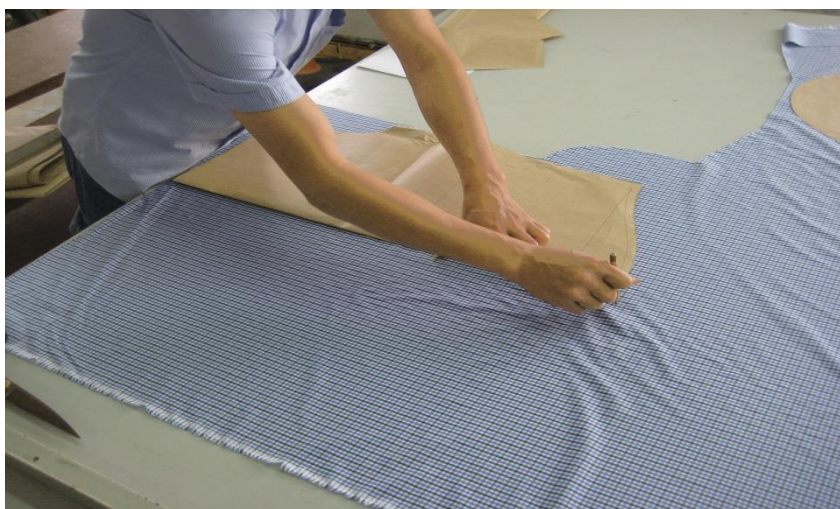
3. Sabendo que tem de corresponder a qualidade dos seus produtos à expectativa do cliente, de que forma isso influencia a sua capacidade de desempenho?
4. Em que medida a exigência dos clientes da *ShirtByHand*, face à qualidade do produto oferecido pela empresa, dita a capacidade de resposta dos fornecedores às suas necessidades?
5. Quanto mais clientes ficarem satisfeitos com o serviço oferecido pela empresa, mais lucro esta terá. Considerando que os fornecedores têm um papel fundamental na qualidade do produto que chega ao cliente final, que tipo de relação tenta estabelecer com a *ShirtByHand* e qual a importância que lhe dá?

Anexo 2. Números *ShirtByHand*



Fonte: *ShirtByHand*

Anexo 3. *ShirtByHand Production Company*



Fonte: *ShirtByHand*



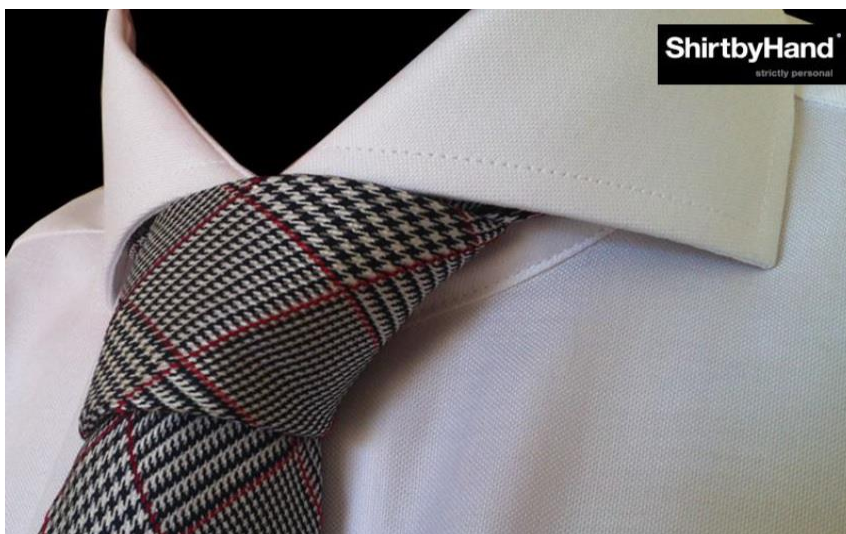
Fonte: *ShirtByHand*

Anexo 3. O Processo *ShirtByHand*



Fonte: *ShirtByHand*

Anexo 3. O Produto *ShirtByHand*



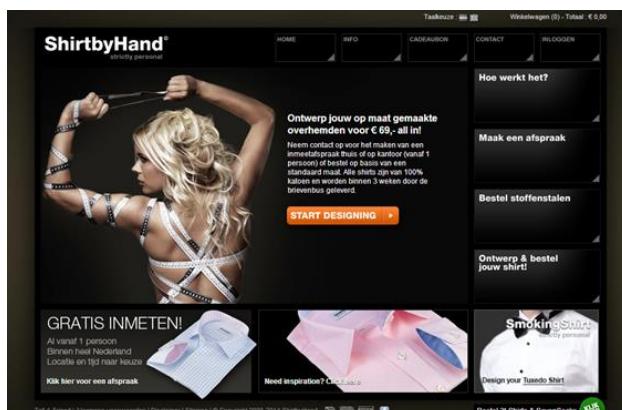
Fonte: *ShirtByHand*

Anexo 4. Presença *ShirtByHand*

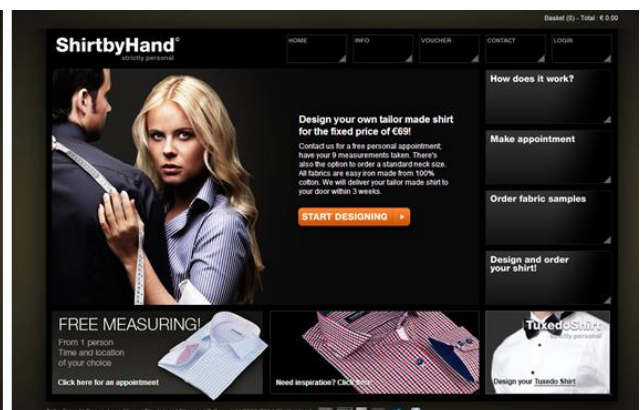


Fonte: *ShirtByHand*

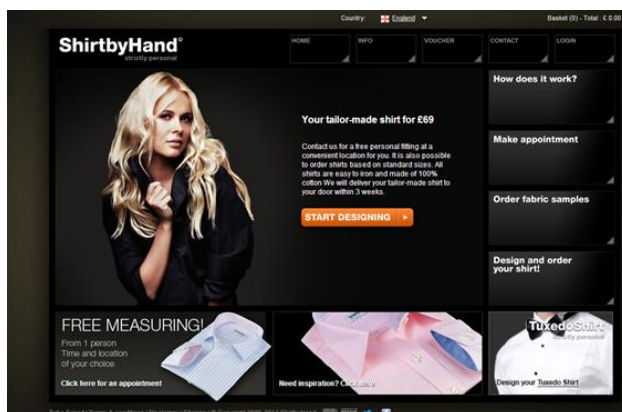
Anexo 5. Adaptação da *homepage* do website às diferenças culturais de cada país



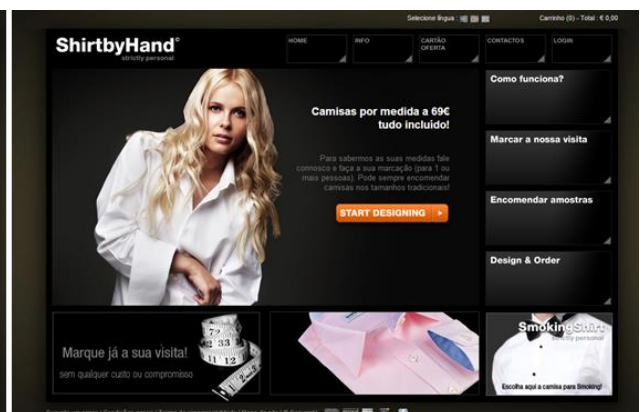
Holanda



Emirados Árabes Unidos, Irlanda, Alemanha e Espanha



Reino Unido e Escócia



Portugal

Fonte: *ShirtByHand*

Anexo 6. Presença *ShirtByHand* no Mundo



Fonte: *ShirtByHand*